



**Mi Universidad**

**LIBRO**

# Gestión Educativa

Licenciatura en Ciencias de la Educación

Quinto Cuatrimestre

*Enero-Abril*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### **Antecedentes históricos**

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Gestión Educativa

---

### Objetivo de la materia:

Promover el aprendizaje de los estudiantes, en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje.

### Criterios de evaluación:

| No                                      | Concepto            | Porcentaje |
|---|---------------------|------------|
| 1                                       | Trabajos Escritos   | 30%        |
| 2                                       | Actividades Aulicas | 20%        |
| 3                                       | Examen              | 50%        |
| <b>Total de Criterios de evaluación</b> |                     | 100%       |

# INDICE

## Unidad I

### Contexto de Actuación General del Sistema Educativo

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.1. El Contexto Mundial Actual .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1.2. La Globalización .....</b>             | <b>13</b> |
| <b>1.3. La Especialización .....</b>           | <b>14</b> |
| <b>1.4. La sociedad del conocimiento .....</b> | <b>15</b> |
| <b>1.5. Los Sistemas .....</b>                 | <b>16</b> |
| <b>1.6. Las redes .....</b>                    | <b>17</b> |

## Unidad 2

### Las Funciones del Sistema Educativo.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2.1 Función Gestión del Conocimiento .....</b> | <b>23</b> |
| <b>2.2 La generación del Conocimiento .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>2.3 Marco de Referencia .....</b>              | <b>25</b> |
| <b>2.4 Las Finalidades .....</b>                  | <b>26</b> |
| <b>2.5 Los Recursos .....</b>                     | <b>27</b> |
| <b>2.6 La Gestión del Conocimiento .....</b>      | <b>29</b> |



## Unidad 3

### Función Gestión de la Calidad

|     |                                 |    |
|-----|---------------------------------|----|
| 3.1 | La Calidad .....                | 57 |
| 3.2 | Función Docente .....           | 58 |
| 3.3 | En torno de lo docente .....    | 59 |
| 3.4 | Concepción de la Docencia ..... | 60 |
| 3.5 | El currículo .....              | 61 |

## Unidad 4

### Función Administrativa

|     |   |            |
|-----|---|------------|
| 4.1 | La Planeación .....                           | 83         |
| 4.2 | La Organización .....                         | 84         |
| 4.3 | La Dirección .....                            | 85         |
| 4.4 | La Gestión del Talento Humano.....            | 86         |
| 4.5 | La Función del Mercadeo .....                 | 87         |
| 4.6 | La evaluación y el control Institucional..... | 88         |
|     | <b>Bibliografía .....</b>                     | <b>101</b> |

## Unidad I

### Contexto de Actuación General del Sistema Educativo.

#### 1.1. El contexto mundial actual.

La realidad mundial ha sufrido cambios importantes las últimas décadas, situación que ha tenido como medio fundamental el desarrollo tecnológico, para la creación de una dinámica, donde la formación de las personas y las organizaciones, así como las expresiones culturales, están en constante transformación, sobre todo hacia una interdependencia cada vez mayor. Esto trae múltiples efectos en la forma tradicional en la cual nos hemos relacionado con el conocimiento, por una parte, se amplía el espacio público de acceso al conocimiento, pero al mismo tiempo, estos escenarios promueven concepciones de sociedad vinculadas fuertemente al desarrollo económico global, instalando nuevas distancias y problemáticas sociales entre aquellos países que producen y hacen circular el conocimiento, y los países que reproducen y dependen de esta circulación.

#### 1.2. La Globalización

Desde hace ya varios años hemos sido testigos de cómo nuestra realidad ha ido cambiando progresiva y radicalmente. A nivel mundial, junto a la globalización de las economías, se han abierto nuevas e insospechadas posibilidades, como son la globalización de la ciencia, tecnología y la comunicación. Este nuevo camino propiciado por la tercera revolución industrial –la de las nuevas tecnologías– han creado de hecho una nueva dinámica, porque desde mediados del siglo XX la formación de las personas y los grupos, así como los adelantos científicos y técnicos y las expresiones culturales, están en constante evolución, sobre todo hacia una interdependencia cada vez mayor.

Castells (2005) autor ampliamente citado en estos temas, define este cambio histórico como un proceso multidimensional, caracterizado por la transformación del sistema productivo, del sistema organizativo, del sistema cultural y del sistema institucional, sobre la base de una revolución tecnológica que no es la causa, pero sí el medio indispensable de dicha transformación.

En términos de práctica social, el nuevo sistema económico ha sido caracterizado como globalización que es el proceso resultante de la capacidad de ciertas actividades de funcionar como unidad de tiempo real a escala planetaria. También es esencial en la dinámica de transformación, la construcción de identidad a través de la cual las personas constituyen su sentido, así como los proyectos que impulsan distintos actores sociales a partir de sus valores e intereses.

Por lo tanto, esta revolución tecnológica constituye un elemento esencial para entender la modernidad, en la medida que crea nuevas formas de socialización e incluso de identidad individual y colectiva. Estos nuevos escenarios donde la ciencia y la tecnología pasan a constituir los ejes centrales para alcanzar el desarrollo y la integración a este mundo globalizado, impulsan la transformación de las formas de producir, circular, seleccionar y utilizar el conocimiento, es decir, reconfigura la forma tradicional cómo nos hemos relacionado con la información y el conocimiento.

Como definen algunos autores, en esta sociedad de autocreación, y en constante cambio, el conocimiento es un recurso flexible, fluido, en constante expansión y movimiento. La gente no se limita a obtener y utilizar en el exterior el conocimiento experto de las universidades y otros sitios.

El conocimiento, la creatividad y la inventiva son intrínsecos a lo que la gente hace. El conocimiento no es sólo un apoyo al trabajo y la producción, como sostuvo Bell en un principio, sino que son la forma clave del trabajo y la producción en sí.

### La globalización del conocimiento y las desigualdades sociales:

Es importante recordar que, en un primer momento, el contenido de este discurso globalizador del conocimiento, fue significativamente optimista sobre sus potencialidades democratizadoras. Alvin Toffler es uno de los representantes de esta corriente, sus análisis se basan en el carácter democrático que tiene tanto la producción, como la distribución de los conocimientos. En esta lógica, los conocimientos son infinitamente ampliables. Por lo tanto, su expansión y su acceso impulsaría, para todos los ciudadanos, mayores posibilidades de disponer de informaciones claves para comprender las dinámicas que se desarrollan en los distintos ámbitos de acción que componen su realidad.

Con el tiempo se ha ido develando que este análisis ha sido bastante ingenuo sobre estas nuevas posibilidades, ya que hoy se dispone de visiones más complejas acerca de las consecuencias sociales que han traído consigo estos patrones de organizaciones sociales y económicas basados en el conocimiento. Un ejemplo de ello, es que este discurso sobre la ampliación del espacio público del conocimiento ha tenido múltiples efectos sobre todo para los países más pobres.

Una de sus principales consecuencias es que se ha establecido una distancia considerable entre aquellos países de mayor desarrollo capitalista, que producen y hacen circular el conocimiento y que, por lo tanto, marcan las tendencias dominantes en los distintos ámbitos de la ciencia y la tecnología para el desarrollo, y los países económicamente menos desarrollados, como es el caso de América Latina, que se suma a estos discursos, desde una perspectiva desigual, contradictoria y carente de una significación más real y local de los cambios. Al parecer, aquí se rompe un principio de simetría entre las distintas realidades, que promueve la instalación de unas ciertas concepciones de realidad desarrolladas desde los países más ricos.

América Latina ha entrado al siglo XXI con grandes desafíos por resolver: la débil capacidad tecnológica y de competitividad empresarial en la nueva economía global, la inestabilidad financiera, la exclusión social de buena parte de la población, el deterioro

acelerado del medio ambiente y la creciente distancia entre las instituciones del estado y la vivencia de la sociedad. Por lo tanto, se reproduce y depende cada vez con más fuerza de la producción y circulación de conocimientos científicos contruidos en realidades y modelos de sociedad muy diferentes a los propios. De alguna manera el conocimiento adquiere el papel de mercancía, en la medida que se le consume pasivamente, sin una reflexión sobre su contenido histórico y sobre los posibles efectos de su aplicación en realidades culturalmente diferentes.

Al respecto, desde la perspectiva educativa Latinoamericana, Pinto (2008) señala que los problemas estructurales de las economías de la región, se creen resueltos con la globalización y, por otra parte, la unidireccionalidad de las ideas y paradigmas sociales y educativos de origen externo, no es una cuestión por debatir, sino un dogma: la realidad debe calzar con la economía neoliberal.

Torres (2005) también en un análisis crítico de esta situación, plantea que el mundo que viene perfilándose en los últimos veinte años es un mundo de bienestar y posibilidades ilimitadas para pocos y de penuria y privación para muchos, en el que se expanden con la misma celeridad las nuevas tecnologías y las viejas y nuevas formas de la pobreza y la exclusión social. La década de 1990, que marca un antes y un después en la historia de la humanidad (Hobsbawm 1994) por la magnitud, complejidad y velocidad de los cambios introducidos en el reordenamiento del sistema mundial, dejó instalada la globalización y dio un avance espectacular a las modernas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), pero significó importantes retrocesos en el desarrollo humano en muchos países en el Sur. Más de 50 países se empobrecieron (PNUD 2003).

En este sentido, es importante reconocer que en los contextos latinoamericanos las elites empresariales y económicas son transnacionalizadas y han obtenido tazas de ganancias mediante la expulsión social de más de la mitad de las poblaciones de sus sociedades. Esto deja en evidencia uno de los factores que ha incidido en el aumento de las desigualdades es la transformación en la organización del trabajo, debido a que la incorporación de nuevas tecnologías al proceso productivo está asociada a la eliminación de numerosos puestos de trabajo.

Lo anterior, complejiza más el tema de la globalización del conocimiento, pues incorpora un elemento fundamental en el análisis: la realidad histórica de los países latinoamericanos es culturalmente diversa, sin embargo, ha sido fuertemente perneada por el discurso neoliberal que instala un pensamiento único, sobre todo en países como Chile. Este hecho ha generado una crisis que ha ido ampliando las desigualdades sociales y económicas entre distintos grupos sociales. Por lo tanto, pensar desde América Latina requiere avanzar hacia una mayor reflexión sobre cuál es el contenido y sentido del cual dotamos estos discursos sobre la expansión del Conocimiento, no se trata sólo de sumarse pasivamente a las dinámicas y modas impuestas con la globalización, sino de aprender a reconocer desde qué ejes de sentido estas teorías han sido construidas y cómo ellas nos afectan, ya sea instalando un pensamiento homogéneo, o bien, respondiendo o no a las necesidades que surgen a partir de los cambios que ha sufrido la sociedad el último tiempo. También es importante agregar que restarse a estos procesos tampoco es una solución, pues no conocer las claves presentes en los actuales modelos de desarrollo, también traen como consecuencia la exclusión o muchas veces la instalación de un discurso ingenuo.

Además, no hay que olvidar la posibilidad que estas dinámicas abren hacia la creación de un espacio de interacción entre la cultura local y la cultura más universal. Desde allí esta explosión de conocimientos podría comenzar su empoderamiento social. Es fundamental comenzar a discutir estos temas desde la educación, ya que en una sociedad donde el conocimiento pasa a constituir la fuente de productividad, la pobreza adquiere nuevos significados, ya que no sólo se define por las condiciones materiales en las cuales viven los sujetos, sino en las posibilidades de acceder a la comprensión y participación activa de estos nuevos significados culturales y sociales.

Considerando el rol protagónico que posee la tecnología como medio para la expansión y acceso al conocimiento, han sido numerosos los esfuerzos introducidos por países como Chile, con la finalidad de disminuir la brecha digital. La política educativa ha ido orientando cada vez más sus esfuerzos hacia la alfabetización digital, suponiendo que las Tecnologías de Información y Comunicación se han convertido en una estrategia importante para incrementar estos niveles de competitividad, crecimiento y equidad. Al respecto, el

informe PNUD (2006) señala que en Chile hay una alta tasa de penetración de las NTIC y un acceso masivo de las personas a ellas. Sin embargo, su aprovechamiento para la ampliación de las capacidades de las personas y de los grupos es aún limitado. Más allá de ciertos usos más bien básicos, no se han extraído suficientemente los beneficios que tiene para el desarrollo humano la extendida plataforma tecnológica con que ya cuenta el país. En esta lógica, se estaría enfrentando parcialmente el problema, ya que más allá de la base material necesaria, se requiere dotar a los sujetos de las claves fundamentales para interpretar la información a la que accede, para que adquiera sentido en su realidad y desde allí potenciar este acto de conocer más allá de las fronteras geográficas y culturales.

Por lo tanto, no es sólo el cómo o cuantos acceden, sino también cuestionar si se está capacitando a los sujetos para decidir autónomamente sobre el uso de esta información y la participación que luego este conocimiento alcanzado posee para la construcción de su propio desarrollo. Incluso podríamos preguntarnos si en la incorporación de estas nuevas dinámicas se está estimulando el desarrollo equilibrado como sujetos sociales, históricos, emocionales y corporales. En este punto la escuela tiene una gran responsabilidad, en primer lugar, es indudable que los actores que participan en la educación deben aproximarse a esta realidad, conocer sus lenguajes y problematizar sobre las tensiones que traen consigo estos nuevos escenarios sociales para las actuales condiciones del sistema educativo.

Al respecto, resulta interesante indagar cuál es el tipo de relación con el conocimiento que se está favoreciendo en nuestras aulas, y también cuáles conocimientos poseen una mayor relevancia. En segundo lugar, la escuela debe comenzar a preguntarse cómo dotar a los sujetos de una mayor conciencia y capacidad de decisión sobre las posibilidades que se abren al momento de tener un acceso más libre a múltiples fuentes de información y de espacios de interacción, reconociendo que la comunicación es el factor más determinante en el aprendizaje de los sujetos que han crecido con las actuales redes informáticas.

Al respecto, Ottone y Hopenhayn (2007) plantean que en la actual sociedad del conocimiento gran parte de la adquisición de información y comunicación transcurre fuera de cualquiera estructura organizada o institucional, y por ende, de la escuela. Si el sistema

educativo no se recrea a partir de esta realidad, tenderá a perder relevancia y valor, y las personas buscarán habilidades y conocimientos fuera del sistema formal, probablemente de modo desordenado y aleatorio.

Desde esta perspectiva se podría pensar que escuela es una más de las instituciones que entran en crisis con las posibilidades que abren estos nuevos modelos de sociedad, sin embargo, me parece que este análisis limita la problemática sólo a la no adaptación a los cambios, también podríamos preguntarnos en qué medida la escuela actual es un espacio participativo y constructivo de un proyecto social y personal que le dé sentido a la adquisición de conocimiento. En esta lógica, una escuela reproductiva y lineal (con tecnología o sin ella) que deja fuera el mundo de la vida de los estudiantes y se orienta sólo a alcanzar ciertos resultados y estándares impuestos, es una escuela que pierde relevancia y sentido en estas nuevas dinámicas.

### **1.3. La Especialización**

La apertura de los mercados, la desregulación, la producción orientada a la exportación y el crecimiento del sector informal son algunas características de la economía global. Inexorablemente se pierden puestos de trabajo en los sectores que se modernizan, mientras que el sector servicios gana peso frente a la producción industrial y se habla de la terciarización de la economía. En el contexto de la globalización, las principales fuentes de competitividad de un país derivan de su capacidad de articular ciencia, tecnología, administración y producción.

En América Latina una articulación de ese tipo está aún por verse. Lo que existe por ahora es un desajuste estructural: jóvenes que buscan infructuosamente empleo y empresarios que buscan trabajadores, pero no encuentran en ellos las calificaciones requeridas. «En América Latina, las relaciones entre educación y mundo del trabajo aparecen como una temática fundamental del debate político y económico, pero no tanto por los logros del sistema productivo sino por la agudización de la problemática de desempleo, las dificultades de los jóvenes de insertarse laboralmente y las nuevas calificaciones que las



empresas que han absorbido nuevas tecnologías demandan en forma creciente» (M.<sup>a</sup> Antonia Gallart, 1995). En ese contexto, se agudiza la segmentación del mercado laboral, y se profundizan las desigualdades en la capacidad de modernización y competitividad entre las empresas, lo cual deriva en una economía dual caracterizada por una alta concentración del ingreso y del poder en un contexto masivo de marginalidad, baja productividad, bajos ingresos y escasa diversificación en la estructura productiva.

Nuestro sistema educativo tiene un gran problema. Una situación de excesiva especialización en todos los niveles que hace que, las posibilidades de obtener miembros para la sociedad cada vez más polivalentes (que es lo que se demanda) sea muy reducida. Un sistema que hace que seamos incapaces de formar a personas con unos determinados niveles culturales y adaptables al entorno con el que se van a encontrar.

No tiene ningún sentido la oferta universitaria con un abanico cada vez más amplio de titulaciones. Ingenieros bajo diferente nomenclatura que sólo son capaces de trabajar en determinadas empresas, geógrafos que ven poco de historia, historiadores que prácticamente desconocen la geografía, maestros que se especializan en unas determinadas asignaturas eliminando lo que puede hacerles polivalentes en las aulas. Dentro de lo anterior también existen otras aberraciones. Ingenieros agrónomos que obtienen el título sin haber cursado ni una triste asignatura de cultivos o aquellos que, más allá de una materia en el primer curso, no han visto ni tan sólo una imagen de un cerdo o cabra. Triste exceso de especialización motivado por cuestiones ajenas a la calidad del sistema. ¿No es bonito poder crear asignaturas muy especializadas para colocar a aquellos docentes “especiales”? ¿No es mejor poder ofrecer cientos de asignaturas que una formación integral para el alumno que les permita desenvolverse en cualquier situación relacionada con su campo? Yo no lo creo.

#### **I.4. La Sociedad del Conocimiento.**

El devenir de la sociedad, no solamente puede condicionarse a la transformación de las estructuras económicas y sociales; tiene que ver primordialmente con una perspectiva de promoción e interés por el conocimiento; por una gestión adecuada del trinomio educación – conocimiento – investigación; por un planteo y desarrollo de políticas y estrategias que tengan que ver con la integración de esta trilogía. Debe considerar además, que los receptores de este proceso, deben aprehenderlo con una visión sistémica e integral, no sólo como un intercambio de información, sino como un medio de formación y transformación de aptitudes y actitudes en el contexto de su desenvolvimiento en la sociedad. Este documento, procura discutir y reflexionar esta problemática en la sociedad actual, haciendo énfasis en la exposición de lo que implica el conocimiento, el papel de la ciencia, la educación superior y la investigación.

El objetivo central es introducir elementos de percepción, juicio y reflexión acerca del rol que juegan estos elementos como componentes de un proceso estructural, que deberían ser la infraestructura y la vanguardia en el desarrollo de las naciones y en la transformación del ser humano en su rol protagónico en el contexto de la sociedad. La humanidad en sí, no puede eludir la controversia que se visualiza en la eterna lucha entre el desarrollo tecnológico y la estimulación de valores; no puede eludir la discusión que se presenta entre ese diálogo de lo natural y sobrenatural; entre lo que se puede explicar y lo que es inexplicable, entre ciencia y fe. Si el ser humano no es capaz de considerar esta dicotomía en la discusión y desarrollo del conocimiento, estaremos condenados a aceptar una postura reduccionista que en verdad no solucionará de ninguna manera, los problemas cruciales y existenciales del quehacer humano.

La sociedad del conocimiento es la estructura resultante de los efectos y consecuencias de los procesos de mundialización y globalización. Esta estructura dinámica surge de la creación de un sistema de comunicación diverso que se construye desde la tecnología.

El mundo actual, desde una perspectiva intelectual, está viviendo un tiempo que se denomina sociedad del conocimiento. Según Volpentesta (2004:24), en el mundo de las organizaciones contemporáneas, existe un claro convencimiento de que las ventajas competitivas que deben poseerse a fin de continuar operando en los mercados son a través de la productividad, la innovación y el capital intelectual. Para Edvinson y Malone (1998), citado por Volpentesta, el capital intelectual surge de la interacción que se produce entre capital humano y capital estructural.

El capital humano surge de la combinación y movilización, por parte del ser humano, de sus destrezas, conocimientos, inventiva y capacidades; mientras que el capital estructural, surge de la integración de equipos, organización, clientes, información, etc. Es indudable que dentro de este paradigma, aparecen dos elementos íntimamente entrelazados que son: conocimiento e información; estos dos elementos son potencialmente angulares y se constituyen en el basamento de lo que puede ser un desarrollo estructural en las organizaciones y la sociedad.

Entendemos el conocimiento como la apropiación y generación de un conjunto de ideas manejadas por el ser humano y que le proporcionan datos preliminares, que estructurados lógicamente permiten construir información para que se pueda tomar decisiones y actuar en consecuencia para transformar la sociedad.

El medio por el cual se debe producir el intercambio de información y la transmisión de significados, constituye la comunicación. Para Rodríguez Ponce (2008), hemos dejado atrás la era del progreso, para vivir la era de la sociedad del conocimiento; en la era del progreso, la fuente de las ventajas de una sociedad o una organización era el acervo de capital y trabajo disponible; mientras que en la era de la sociedad del conocimiento, la ventaja competitiva reside en la capacidad para adquirir, transmitir y aplicar conocimientos.

Esto quiere decir, que, en la actualidad, no podemos quejarnos de la falta de información y vemos que la información está disponible no sólo para grupos reducidos de investigadores, sino para millones de usuarios en el mundo. Rodríguez Ponce, cita que al promediar el año 2000, se podían acceder a 2500 millones de páginas electrónicas y esta base de datos crecía a una tasa de 210 millones de páginas por mes. En el ámbito de las

publicaciones científicas, el incremento del conocimiento se da en la existencia de 100 mil publicaciones científicas, comparadas a las 10 mil del siglo pasado. Por tanto, surge la pregunta, ¿cuál es la implicancia de este nuevo orden paradigmático que vamos viviendo?; la respuesta es que las sociedades se están llegando a caracterizar y están adquiriendo como visión, el fomentar el interés por la adquisición de conocimientos, en gestionar el conocimiento, a través del desarrollo de estrategias en este sentido.

Las sociedades que quieren ser más competitivas han entrado en la lógica de planificar, organizar, dirigir y controlar los medios y estrategias de generación de conocimiento, implicando para ello la educación y la investigación con este objetivo; esto es lo que está caracterizando el modelo de desarrollo de nuestra actualidad.

### Problemática de la Educación y la Sociedad del Conocimiento

Hasta ahora, se ha caracterizado, el comportamiento de la sociedad del conocimiento; sin embargo, surge la pregunta ¿Cómo este paradigma y forma de actuación contemporánea se inserta en el ámbito de la educación y el contexto de desarrollo en la sociedad? Estamos viviendo un mundo caracterizado por diferentes fenómenos contradictorios; por un lado, están los desafíos de cómo enfrentar a la globalización, la competitividad y el cambio; y por otro lado surgen los retos de cómo encarar la injusticia, la desigualdad y la complejidad. Para Broveto (2000), citado por Bernal (2010:4), existe una contradicción entre conocimiento y sabiduría, entre desarrollo tecnológico y bienestar social.

El ser humano, está declarado como incapaz de resolver: la pobreza, la marginación, desnutrición, muertes infantiles, y la degradación ambiental. El mundo, a pesar de haber logrado un crecimiento exponencial en el desarrollo tecnológico, se ha declarado incapaz de elaborar estrategias de bienestar social y sobretodo incapaz de lograr un desarrollo interior y espiritual del mismo; se ha declarado incapaz de generar y consolidar valores superiores de comportamiento eficaz y transformador.

La educación como tal, a pesar de los tremendos cambios e intentos estratégicos, no ha logrado consolidarse e integrar a esta sociedad del conocimiento, en procura de estructurar respuestas categóricas a los males endémicos del ser humano.

En Latinoamérica, la problemática es más crítica, dado que, por nuestras características de países en desarrollo, carecemos de una cultura de investigación, el sistema educativo se constituye en un modelo pragmático y profesionalizante, sin promover y llevar adelante políticas de investigación e innovación, y por tanto generar desarrollo. Según Bernal (2010:8), en el tercer mundo vive el 77% de la población del planeta y este sector, sólo tiene al 6% de los científicos del planeta de donde el 1% son latinoamericanos. Existen 240 científicos por cada millón de habitantes. Sin embargo, el Japón cuenta con 4200 por cada millón de habitantes, y EEUU cuenta con 3600. Amaya (2000)<sup>5</sup> afirma que “el conocimiento es el fundamento para edificar un país con capacidad para enfrentar los problemas y retos del futuro”.

### Ciencia, Investigación y Sociedad del Conocimiento

Según Terrazas, Silva (2009), la ciencia es concebida como un estudio sistémico del hombre, la realidad y sus manifestaciones; es conceptualizar al mundo como un conjunto de estructuras y mecanismos. Las estructuras son manifestaciones estáticas de la realidad y están asociadas a la masa de los objetos y a la dimensión espacial de ellos; los mecanismos son lo que corresponde a los procesos dinámicos a los que están sometidos los objetos y están referidos a la dimensión tiempo.

Todo objeto y manifestación de la realidad está asociado a su ubicación como estructura y mecanismo, es decir en un contexto de tiempo y espacio; estos se conocen como medios unitarios de desarrollo; la ciencia intenta conocer esta realidad y establecer un conocimiento de ella a través de la ubicación dimensional de los sucesos en este contenido. Por otro lado, es importante mencionar que la predisposición y estímulo de este conocimiento, se da a través de que existe una búsqueda inmanente de la verdad en torno a este proceso.

La investigación se puede concebir como un proceso sistemático, reflexivo, crítico, en procura de buscar nuevos conocimientos o soluciones a problemas y necesidades de la sociedad; este proceso debe seguir un método subyacente que se denomina el método científico. Entonces, la investigación científica es la actividad que produce la ciencia y el método científico es el procedimiento o forma de actuación.

La sociedad del conocimiento, valora y busca desarrollar al conocimiento como el principal recurso de desarrollo; en esta valoración y búsqueda, debe utilizar la ciencia e investigación y los principios básicos del método científico, formulando preguntas, reflexionando, criticando y formando a la sociedad para actuar en consecuencia. Ante este panorama, la ciencia, la investigación y la sociedad del conocimiento, deben propender hacia un bienestar y desarrollo humano, antes que constituirse en un instrumento de poder y control.

Para Artigas (1992), citado por Bernal (2010); el ser humano enfrenta una dicotomía que no puede resolver: por un lado, está la grandeza y prepotencia que ha generado en base al desarrollo científico y tecnológico y por otro lado está la desesperación e impotencia que se genera por los límites y la autodestrucción que experimenta. El ser humano a pesar de que es capaz de manejar gran cantidad de datos y teorías, de experimentar un crecimiento exponencial en competencias y conocimientos, denota una incapacidad en resolver los males más emergentes y endémicos de la sociedad, ni que decir en relación a que es incapaz de dar respuesta a los problemas existenciales y de principios esenciales y espirituales de la humanidad.

Erich Fromm (1963)<sup>8</sup>, en la reunión de la American Orthopsjehiatic Association, en San Francisco dice:

El hombre participa de la furiosa competencia del comercio, donde el valor personal se mide en términos de los precios de mercado, y no es consciente de su ansiedad [...]. El tipo de idolatría que la ciencia ha hecho posible simplemente demuestra que sí el hombre no posee valores morales y fuerza moral, no será la ciencia la que proporcione esos valores ni esa fuerza [...]. Según Jaki (1991), es necesario superar el reduccionismo, el cual afirma que

el conocimiento científico es el único válido. Se trata de una reacción contra el cientificismo, contra la creencia de que la ciencia liberará al ser humano y a la sociedad de sus problemas.

La ciencia no puede desempeñar un papel profético y redentor. El uso inadecuado de la ciencia, puede convertir a esta en una empresa “sin alma”. Ante esta perspectiva, reconociendo el valor esencial de la ciencia e investigación en la sociedad del conocimiento, no se puede negar que ésta tendría que tener un valor transformador en el ser humano; siempre y cuando se desarrolle el fin último de la ciencia que sea el propender a la sabiduría, o sea la utilización del conocimiento en relación a tomar las mejores decisiones para el beneficio de la humanidad. Sin embargo, esto no será posible si el hombre no comprende que el gran vacío existencial que vive está en relación a que no ha vislumbrado en su ser, el desarrollar la dimensión espiritual que lo conecte a su estado interior con Dios.

El hombre es un ser bio-psico-social y espiritual y mientras no comprenda que la gran parte del problema de la humanidad es espiritual, las soluciones que se busquen serán reactivas e intrascendentes. La ciencia, la investigación y la sociedad del conocimiento, deben considerar aquello si queremos preservar este mundo con un ambiente de calidad de vida existencial, de principios y valores.

## La Infopedagogía

Visión general Después de haber analizado la problemática del conocimiento, la investigación y la educación en la sociedad actual, planteamos que se deben buscar alternativas de educación, formación y aprendizaje significativo como respuesta al estado de cosas emergente de esta realidad. En este contexto han nacido tendencias y comportamientos, basados en el uso de tecnologías de información y comunicación, tales como la infopedagogía.

La educación en la humanidad ha ido evolucionando y creciendo, en este entendido las corrientes emergentes se centran en algunos casos en el docente y otras en el estudiante. Hoy en día gracias a los avances tecnológicos y al rol estratégico de la información, nos enfrentamos a la necesidad de constituirnos en sociedades informacionales o sociedades del

conocimiento y esto hace que tengamos que replantear las bases educativas para tener personas preparadas para el uso de las nuevas tecnologías.

La infopedagogía también conocida como la pedagogía informacional, es un término que ha sido motivo de muchos estudios. Según Mario Lanza de la Secretaría de Educación de la República de Honduras dice que: “La Infopedagogía es la integración de las tecnologías de la información y comunicación con el currículo, mediante la aplicación de modelos pedagógicos apropiados en el proceso de enseñanza-aprendizaje”.

De esta manera, cuando nos referimos a tecnologías de información y comunicación, conocidas mundialmente por las TIC, consideramos que estamos frente a un conjunto de herramientas que permiten el tratamiento de información y que independientemente del área donde se las utilice permitirá alcanzar:

- la interactividad, donde se analizará a quién está dirigido y el propósito de la comunicación, ya sea empresarial, educativa y otros.
- la instantaneidad, referida al hecho de transmitir información de manera instantánea de un lugar a otro no interesando las distancias.
- el uso de imagen y sonido con alta calidad
- la diversidad, que considera los diferentes temas, su profundidad y sus diferentes enfoques
- la digitalización, que permite el almacenamiento de fuertes volúmenes de información en dispositivos cada vez más pequeños.

Ahora bien, esta integración de las TIC con los programas de educación dará lugar a que el acceso a la información será cada vez mayor y dará la oportunidad de hacer el autoaprendizaje con las diferentes alternativas que nos ofrecen estas tecnologías.



## 1.5. Los Sistemas

Los avances tecnológicos en la comunicación han cambiado los conceptos tradicionales de tiempo, espacio, distancia, tamaño, facilitando el acceso instantáneo a una información remota de forma interactiva y haciendo posible la comunicación interpersonal a distancia a un costo reducido. La facilidad de crear, de procesar y de difundir información, ha hecho que pasemos de una situación donde la información era un bien escaso a una sociedad donde la información es un recurso superabundante o excesivo. Como menciona Joan Majó (2001), la causa principal de la falta de conocimiento es principalmente el exceso de información, además de la falta de habilidad para procesar la información necesaria en este contexto donde nos encontramos hoy.

Para que esta información se convierta en conocimiento es necesario la puesta en marcha, desarrollo y mantenimiento de una serie de estrategias, que incluyan la selección de aquella información relevante para nuestro interés y el análisis desde una postura reflexiva, intentando profundizar en cada uno de los elementos. La sociedad exige profesionales competentes y para ello se requiere fomentar en el estudiante su disposición y capacidad para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y hábitos a partir de distintas fuentes y emplearlos para la auto superación ulterior o en la resolución de un problema real, permitiendo desarrollar una actividad intelectual independiente, reflexiva y crítica, en contraposición con la imitación o la copia.

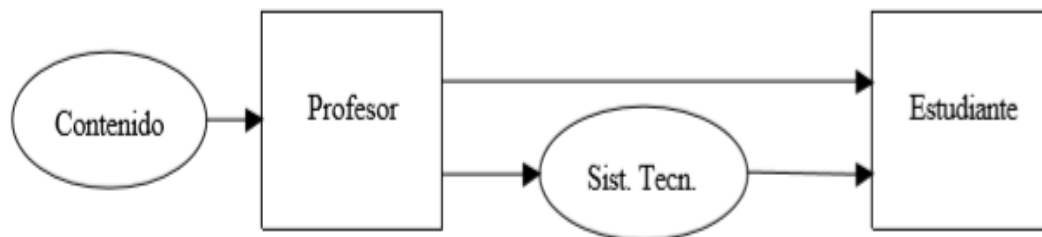
Es necesario contar con herramientas conceptuales y prácticas que permitan al profesional lograr independencia cognoscitiva y desarrollar las acciones propias de su actividad en forma reflexiva y creativa, siendo además capaz de seguir aprendiendo, adaptándose a los cambios, cambiando los modelos y metodologías toda vez que sea necesario; en consecuencia, la capacitación deja de ser un evento puntual para convertirse en un proceso necesariamente permanente.

El uso intensivo del conocimiento es la base de la sociedad que pretendemos, este conocimiento se genera a partir del procesamiento de la información, que cada día es mayor y que requiere habilidades diferentes, tales como sistematización, organización y filtrado. Ya

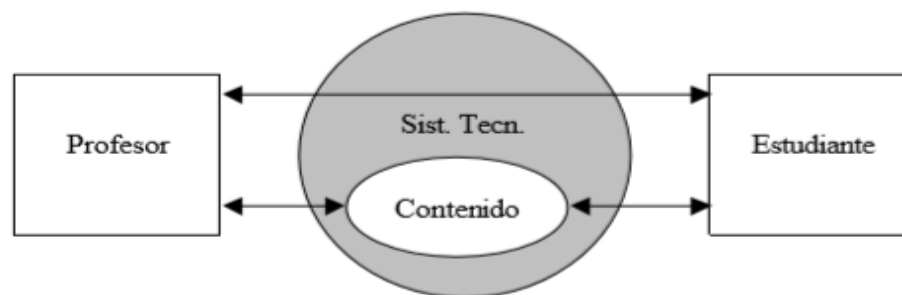
no es tan necesario saber mucho de mucho, lo importante es saber dónde buscar y saber aprender en el momento en que lo necesitemos.

### Caracterización de los componentes del proceso enseñanza-aprendizaje

En este proceso los componentes básicos son: profesor, estudiante, contenidos y sistemas tecnológicos.



El sistema tradicional tiene al profesor como actor principal, “dueño” de los contenidos y conocimientos que transfiere al alumno de forma casi unidireccional. El alumno es un actor pasivo, receptor de la información. El soporte tecnológico es utilizado por el profesor como herramienta de apoyo auxiliar.



El desarrollo tecnológico actual nos está situando en un paradigma de enseñanza que da lugar a nuevas metodologías y nuevos roles docentes, más centrado en el diseño y la gestión de actividades y entornos de aprendizaje, en la investigación sobre la práctica, selección de recursos, en la orientación, asesoramiento y dinámica de grupos, en la evaluación formativa y en la motivación de los estudiantes.

El profesor, en este escenario, adquiere un rol de tutor, moderador y guía del estudiante en el proceso, siendo su responsabilidad el filtro y selección de los contenidos en correspondencia con los objetivos pedagógicos perseguidos, así como también promover el desarrollo de actitudes favorables hacia el conocimiento, haciendo notar la diferencia de calidad entre diferentes informaciones y aproximando la enseñanza a la investigación y a la actividad productiva y social, para brindar una mayor solidez a los conocimientos adquiridos.

Ahora se incide más en las actividades que realizan los estudiantes dirigidas a la construcción de conocimientos y su aplicación práctica, que en la transmisión de información y su memorización por parte de los estudiantes.

El alumno se transforma así en el actor principal que toma un papel activo y hace del estudiar un proceso voluntario y deliberado, aprendiendo a procesar la información para la construcción del conocimiento que le permitirá establecer relaciones y conexiones significativas, extraer conclusiones y hacer comparaciones entre el nuevo conocimiento y los previamente adquiridos.

El sistema tecnológico funciona como repositorio de contenido y medio de interacción entre profesor-estudiante. Se lo reconoce como “plataforma” o “entorno”, y brinda servicios de comunicación tales como foro, chat, video y también otros para diseño de contenidos, evaluaciones, estadísticas, seguimiento, etc.

## **1.6. Las redes**

Sitios de redes sociales como por ejemplo Facebook han sido analizados para su aplicación tanto en adolescentes como en el ámbito universitario, destacando su potencial como complemento a la docencia.

Estas tecnologías permiten a los alumnos interactuar con los contenidos y comunicarse a través de diferentes medios, seleccionarlos, mezclarlos, crearlos y compartirlos.

Hacer uso de las redes sociales permitirá al docente:

- Fomentar el trabajo colaborativo en su asignatura.
- Abrir la asignatura más allá de las paredes del aula.
- Acceder al conocimiento al instante y seguir actualizado.
- Crear una red de contactos docentes y profesionales, a la vez que acerca a los alumnos de su asignatura a la realidad profesional.
- Desarrollar competencias informacionales que permitan gestionar la gran cantidad de información que circula en la red.
- Crear o mejorar una reputación y visibilidad en la red.
- Compartir o reflexionar los trabajos generados y experiencias.

### Redes sociales en el contexto educativo: comunidades virtuales de aprendizaje

La creación de comunidades de aprendizaje, entendiéndolas como grupos temáticos de individuos con una finalidad educativa, se fundamenta en el hecho de que las personas aprendemos socialmente, a través de la participación activa en el desarrollo de actividades con sus pares y otras personas, aunque en muchos casos estas actividades sean individuales. Este tipo de comunidades favorecen aspectos como la comunicación y la participación, ayudando al alumno a pasar del contexto académico al mundo real. Estimulan el aprendizaje a través de las interacciones que se dan entre sus miembros mediante sus reflexiones y recursos o ideas compartidas, generando nuevo conocimiento.

Las comunidades de aprendizaje que se dan en la red cuentan con el adjetivo de virtual, es habitual el uso de plataformas de redes sociales para ofrecer soporte dado a sus características de interacción y capacidad de compartir contenidos, es decir:

- Ofrecen al estudiante un entorno con múltiples herramientas y materiales.
- Facilitan el contacto entre todos alumnos y con los docentes.

- Evitan problemas como la ubicación o el tiempo.
- Permiten al alumno el acceso a gran cantidad de información.
- Fomentan aprendizaje informal y autónomo
- Conciencian del uso profesional que podrá hacer el alumno una vez superada su formación.

A continuación se recopilan una serie de ventajas que ofrece dentro del campo educativo este tipo de aprendizaje social a través de comunidades virtuales de aprendizaje creada mediante sitios de redes sociales.

#### Ventajas para nuestra asignatura y nuestros estudiantes:

- Publicar y compartir información.
- Incluir contenido en diferentes formatos.
- Facilitar la comunicación y la socialización.
- Permitir una retroalimentación informativa casi instantánea.
- Ampliar los límites del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Generar un cambio de rol en el proceso de enseñanza.
- Construir de manera compartida el conocimiento.
- Reforzar las relaciones internas entre los alumnos de la clase.
- Motivar al estudiante e implicarle más activamente en la asignatura.
- Favorecer el aprendizaje autónomo del estudiante.

#### Ventajas como docente a nivel profesional:

- Creación de una red de contactos, gente que comparte intereses comunes, colaborando con ellos y compartiendo información.
- Permiten estar informado y acudir a eventos además de participar.
- Difundir trabajos a través de publicaciones en las redes.

- Sacar provecho del uso de espacios donde ya están los alumnos como elemento motivador. Son espacios en los que el alumno, como nativo digital, son más usados y conocidos.

### Dificultades

- Reducción de la atención y la productividad. Ciertas redes sociales como Facebook ofrecen multitud de distracciones dentro del propio sitio web, por ejemplo el chat interno. También la posibilidad de tener abiertas múltiples navegadores con otros.
- Laxitud en el lenguaje.
- Actitud negativa por parte de los alumnos al asociarlas al ocio o por miedos a exponer su vida privada dentro del entorno académico.
- Dependencia y adicción hacia esta tecnología.
- Aumento de peligros asociados a la seguridad y privacidad como ciberbullying, grooming, sexting o sextorción.
- Intoxicación, entendiendo esta como el exceso de información que se encuentra en la red.
- Desconocimiento técnico del manejo correcto de estas tecnologías y las herramientas asociadas.
- Conflictos en los grupos de trabajo y estudio creados debidos a los nuevos paradigmas que se dan en la web como el anonimato o la distancia.
- Saturación de herramientas en la web y uso de estas sin una base metodológica que justifique su aplicación.
  
- También nos podremos encontrar con inconvenientes derivados de su uso a nivel personal como docentes o profesionales:
  - Suplantación de la identidad.
  - Expropiación del material compartido propiedad del docente.
  - Saturación de contactos en la red personal.
  - Desconocimiento del manejo correcto de estas nuevas tecnologías y su aplicación.

- Nuevos virus y peligros en la red asociados a la privacidad como los comentados con los alumnos otros.

Aunque el listado de peligros pueda parecer superior a las ventajas, es verdad que la mayoría de estas dificultades son fácilmente superables y están asociadas principalmente a los miedos debido a la novedad y el desconocimiento de estas tecnologías.

Existen dos principios básicos que ayudarán a protegernos de los peligros que atañen a los sitios de redes sociales. El primero es poseer una alfabetización digital en dichos contextos, dominando aspectos sobre el uso de estas como son la privacidad y cómo utilizarlas, permitiendo obtener el máximo provecho de sus características y herramientas, asegurándonos además una cierta seguridad.

Un truco interesante consiste en pensar antes de publicar algo que pasaría si lo hiciéramos en la realidad y no en la red.

El segundo principio será el sentido común, dedicar unos segundos previos a realizar cualquier tipo de acción dentro de una red social, sobre todo a la hora de publicar. Conociendo características como la viralidad en la red o la dificultad de borrar nuestro rastro nos hará tomar consciencia de lo peligroso que puede llegar hacer un simple comentario sin pensarlo previamente. El anonimato y la inmediatez de la red muchas veces nos lleva a actuar y decir cosas que quizá en otro contexto y con una audiencia mucho menor no haríamos.

A raíz de las dificultades comentadas también será interesante desarrollar y educar en competencias informacionales para mejorar la eficacia a la hora de trabajar en las comunidades de aprendizaje y a la hora de filtrar la información que se encuentra en la red.

Como docentes es importante tomar un nuevo rol de facilitador y guía siguiendo las nuevas estrategias de la innovación educativa.

Dentro de la alfabetización digital será imprescindible conocer los nuevos tipos de licencias digitales que existen en la red y que podrán proteger las obras compartidas y seleccionar adecuadamente los contactos a seguir, y conocer las normas de Netiqueta en la red, entendiéndola como aquellas normas de convivencia en la Red que se recomienda seguir.

### Beneficios que aporta utilizar las redes sociales educativas

Las redes sociales educativas forman parte de nuestra vida y cultura y también algunas de ellas se están integrando en el sistema educativo. Trabajar con estas aplicaciones en las aulas ofrece una serie de ventajas y beneficios en los más jóvenes.

Mejora la comunicación dentro de clase y fuera. Al estar profesores y alumnos en la misma red social hace que fluya la comunicación. Para los alumnos las redes sociales educativas son plataformas que controlan y se sienten seguros y cómodos. Pueden ser un buen medio de relación entre docente-estudiante. También es una forma que pueden tener los profesores de conocer mejor a sus alumnos, sus inquietudes, necesidades o problemas.

Establecer relaciones personales entre los alumnos. Las redes sociales educativas tienen como base las relaciones sociales. Las personas intercambian información, gustos y experiencias a través de estas plataformas. Los estudiantes crean grupos y tienen el sentimiento de pertenencia a una comunidad.

Una nueva forma de aprender sobre nuevas herramientas interactivas. Es otra forma de educarse sobre las nuevas tecnologías. Controlar las redes sociales educativas puede permitir desarrollar nuevas competencias tecnológicas imprescindibles para otros contextos.

Tomar conciencia de la identidad digital. Al aprender a utilizarlas es necesario saber de todos los riesgos que conlleva tener una cuenta en estas plataformas. Para ello hay que tomar conciencia de la identidad digital y de los procesos sociales de participación. Hay que saber qué se comparte o sobre qué se opina, ya que probablemente lo que se suba llegará a más personas de las que pensamos.



Búsqueda de información. Son unas herramientas adecuadas para buscar información y pueden ayudar a resolver muchas dudas en los estudiantes. También en el momento de hacer los deberes o las tareas pueden comunicarse de forma rápida y sencilla por si surgen dudas.

Para los profesores también es una oportunidad para el aprendizaje. Muchos de los educadores tendrán que formarse en este nuevo mundo de las redes sociales educativas y son una oportunidad para adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

### Tipo de redes sociales educativas

Tras mencionar algunas de las ventajas que aporta el uso de estas herramientas en las aulas, hay que señalar que en general suponen una gran oportunidad para el aprendizaje, la educación y el desarrollo profesional de los jóvenes. Por ello, hay algunas plataformas que están muy orientadas al ámbito educativo.

- Brainly: una red social basada en el aprendizaje eLearning. Se intercambian conocimientos e ideas. Está enfocado a todo tipo de alumnado de diferentes niveles y esta plataforma está disponible en varios idiomas.
- Edmodo: es una plataforma educativa en la que participan docentes, padres y alumnos. El profesor es el que puede administrar los grupos que pueden ser abiertos o cerrados. En esta red social se pueden compartir trabajos, ficheros o hacer debates en línea.
- RedAlumnos: es una red social para profesores y alumnos. Los docentes pueden impartir clases online y en los colegios puede servir de apoyo para exámenes on line y chats.
- Schoology: es una red social dirigida a profesores y alumnos en la que se pueden crear foros de debates o subir las calificaciones o tablones de anuncios.
- Docsity: una red social educativa en la que se puede consultar apuntes, noticias e información sobre distintas materias. También ofrece la posibilidad de intercambiar opiniones sobre los contenidos que se suben.

Estas son algunas de las redes sociales educativas que podemos encontrar actualmente. Todas ellas comparten el objetivo de compartir los conocimientos y las experiencias relacionados con la educación.

Sin duda, poder utilizar estas herramientas en las aulas supone numerosos beneficios para los alumnos y también para los profesores. Es bueno disponer de estas plataformas, ya que los jóvenes las consideran como una parte más de su cultura y los docentes las tienen que ver como un aliado a la hora de enseñar y transmitir los conocimientos. También hay que tener en cuenta que a la hora de introducir estas plataformas digitales en las aulas debemos ser conscientes de todos los riesgos. Es decir, saber qué subimos y con quién compartimos la información es fundamental para evitar ciertos peligros.

## Unidad 2

### Las Funciones del Sistema Educativo.

#### 2.1. Función Gestión del Conocimiento

Desde que Drucker (1959) acuñara el término trabajadores del conocimiento, para referirse a las personas que valoran a los servicios y productos de sus organizaciones gracias a la aplicación de su conocimiento, la gestión del conocimiento, ha ocupado más espacio en el campo gerencial. Esto le ha permitido alcanzar un gran auge en la última década del siglo pasado y lo que va del presente. En la era de la información y en la sociedad del conocimiento (Drucker, 1993), la GC se ha convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional y social, toda vez que el conocimiento se asume como el recurso estratégico para moldear un nuevo orden social. Ese nuevo orden social es llamado por Tofler (2007): la nueva economía del conocimiento. Según Sakaiya (1991), se conoce como la Sociedad del Conocimiento. Según Drucker la identifica como la sociedad postcapitalista. Por su parte Bell (citado por Valhondo, 2003), la llama sociedad postindustrial, pero en todos los casos, se puede observar, a través de sus escritos y reflexiones que coinciden en señalar que la riqueza no estará más en los recursos naturales (por cuanto se están agotando), sino en el saber y en el conocimiento.

Las sociedades desarrolladas y las grandes organizaciones, han entendido este mensaje y han encontrado en la GC, una herramienta que les permite aumentar su capital intelectual, ya que convierte el conocimiento en un activo intangible que aumenta cada día más, por lo que la adecuada gerencia o no de éste, será un factor determinante del éxito o fracaso organizacional. La productividad, el reconocimiento, la permanencia y vigencia de la organización de hoy, no se mide por su capacidad industrial instalada o por el tamaño de sus instalaciones o maquinarias, sino; por su capital intelectual, el cual permite generar respuestas y proveer de soluciones innovadoras de forma no solo reactivas, sino preactivas a su entorno.

El avance adquirido por la GC, se debe en gran medida a la utilización del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las cuales se han convertido en una herramienta fundamental para la aplicación de la GC en las empresas. Todo proceso de GC, se basa en un conjunto de tecnologías informáticas que permiten la clasificación, almacenamiento, transmisión y difusión del conocimiento producido o generado por las organizaciones. Este apoyo tecnológico contribuye a que el conocimiento de la empresa esté a disposición de todos sus miembros, en forma clara, rápida y adecuada, lo que a su vez permite, en forma recurrente, la obtención de nuevo conocimiento.

Dentro de las herramientas tecnológicas se encuentran las herramientas colaborativas, las cuales han sido utilizadas para la reproducción y generación de nuevo conocimiento para la organización. Estas mismas premisas pudieran aplicarse al campo educativo, cuyas organizaciones se caracterizan porque su principal elemento de trabajo es el conocimiento, esencia de la enseñanza y del aprendizaje. Más aún en las instituciones de educación superior (IES), cuyas tres funciones básicas giran en torno al conocimiento: Investigación, entendida como generación de nuevo conocimiento, docencia como transmisión, reproducción y aplicación del conocimiento y, extensión como proceso para compartir el conocimiento.

El conocimiento entonces, dentro de las IES, se convierte en el elemento primordial para su accionar, por lo que su producción y manejo garantizaría el cumplimiento adecuadamente de su razón de ser. Como señala Valdés (2002) en la sociedad del conocimiento “los mismos sistemas educativos tendrán un giro de 180 grado en su concepción original y en su esencia”.

## 2.2. La Generación del conocimiento

Es importante establecer cómo se puede generar el conocimiento, por lo que es necesaria una discusión epistemológica, sino de cómo el mismo puede ser generado, es necesario partir de una concepción del conocimiento desde la GC, para luego introducirse en la concepción del proceso en sí.

A tal efecto, se manejan algunas definiciones del conocimiento desde una perspectiva operativa y práctica. En este sentido, el conocimiento puede ser entendido como “...una creencia personal justificada que aumenta la capacidad de un individuo para llevar a cabo una acción de manera eficiente”. (Huber, 1991, p. 89).

Para Lemker, Kahler y Rittenbruch (2002), el conocimiento es entendido como información procesada de manera activa y como una experiencia personal. Según Ulrich (2002) el conocimiento se relaciona con la descripción, el análisis, la comprensión del mundo que rodea al hombre. El conocimiento es la suma de la experiencia y valores de los miembros de una organización y de la información contenida en variados sistemas y datos facilitados a estos miembros (Davenport, 1998), por lo tanto es intrínseco a ellos. El conocimiento es información ordenada y estructurada por el entendimiento, a través de estructuras preexistentes en la memoria, que son capaces de retener determinada información, que luego forma parte del conocimiento de la persona.

(Sanz, 1994). Por su parte, Vizcaya (1997), considera el conocimiento como un proceso en virtud del cual la realidad se refleja y se produce en el pensamiento humano, dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se encuentra inexorablemente unido a la actividad práctica, por lo que el conocimiento es la base para la acción.

Para Valhondo (2003), el conocimiento se origina en la mente de las personas, como producto de la interacción entre creencias, experiencias, inteligencia, intuiciones, juicios, valores, etc. El conocimiento está en las personas y se puede transmitir a través de la observación y el lenguaje. Así mismo, se puede llevar a determinados componentes físicos, lo

que permite que pase de la mente de las personas a implementos de fácil manejo para otros individuos.

Todas estas definiciones tienen ciertos aspectos en común y dan origen al establecimiento de algunos parámetros para entender la GC. Por una parte, es clara la coincidencia de que el conocimiento es un proceso que se da en la mente de las personas, que el mismo está asociado a aspectos sociales como los valores y creencias y a factores individuales como la inteligencia, la intuición y la experiencia.

Por otra parte, la información es un elemento fundamental para la generación del conocimiento, que es interpretado contextualizado y comprendido por las personas.

Asimismo, el conocimiento contenido en el pensamiento y en la mente de cada quien no tiene sentido, si no es compartido, utilizado, y/o traducido en acción, en cambio, innovación y en nuevo conocimiento. Todo el avance de la humanidad hacia una sociedad del conocimiento es debido a su aplicabilidad y que el mismo es traducido en innovaciones, en nuevo conocimiento, en desarrollo social y humano y a la posibilidad de ser compartido.

Pero, también al hecho de que una vez que el mismo es compartido y transmitido a otro, éste es interpretado dando origen a un nuevo conocimiento. Lo que lo hace inagotable. Sin embargo, esta posibilidad de compartir el conocimiento viene asociada a la forma como se encuentra considerando si el mismo, ha sido expresado en medios físicos o sigue en la mente de las personas.

Sobre este particular, Nonaka (1995), logra diferenciar dos formas, de conocimiento: un conocimiento llamado tácito, que está referido al personal e individual, almacenado en la mente, no formalizado, sistematizado, ni estructurado, difícil de expresar y comunicar formalmente a otros. Viene asociado el hecho de que muchas personas saben más, de lo que son capaces de expresar. Está muy relacionado con la experiencia, al aprender haciendo y los modelos mentales que quedan sobreentendidos en el accionar, por lo tanto, no son fáciles de transmitir.

### 2.3. Marco de referencia.

El estudio de conocimiento humano es una práctica tan antigua como la historia de la humanidad. El conocimiento ha sido objeto fundamental de la filosofía y epistemología desde la época de los griegos, pero los últimos años ha recobrado su importancia y se le presta más atención que antes (Nonaka y Takeuchi, 1995). En importante, como un primer acercamiento al concepto de GC, diferenciar entre los conceptos de dato, información y conocimiento.

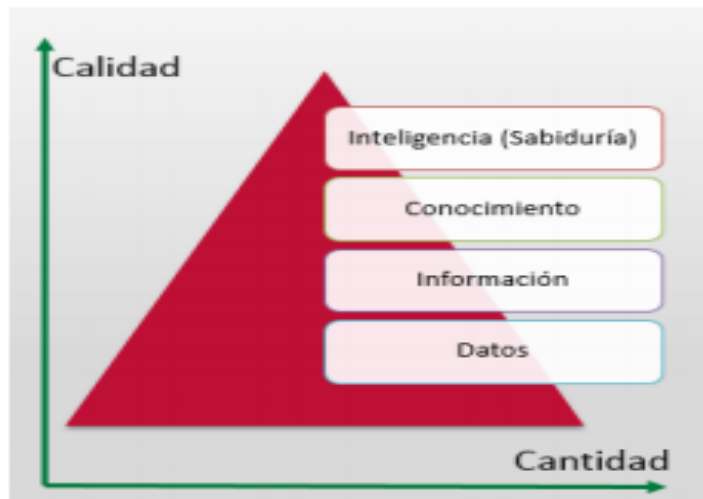
Por su parte, Davenport y Prusak (2001) establecieron una distinción entre tres conceptos: dato, información y conocimiento:

- Los datos son la mínima unidad semántica, y se corresponden con elementos primarios de información que por sí solos son irrelevantes como apoyo a la toma de decisiones.
- La información se puede definir como un conjunto de datos procesados y que tienen un significado (relevancia, propósito y contexto), y que por lo tanto son de utilidad para quien debe tomar decisiones, al disminuir su incertidumbre.
- El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no solo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas.

El enfoque de valor agregado es expresado de forma gráfica como la pirámide informacional, la cual explica el proceso de transformación asociado a la generación del conocimiento. En esta se indica que el nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. En donde: Los datos no tienen un significado por sí mismos, ya que deben ser ordenados,

agrupados, analizados e interpretados para entender potencialmente lo que por sí sólo nos quieren indicar. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información.

La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona junto con su percepción personal se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia. El conocimiento resumido, una vez validado y orientado hacia un objetivo genera inteligencia (sabiduría), la cual pretende ser una representación de la realidad. Así mismo, una vez validado y orientado hacia un objetivo genera inteligencia. Estos factores están gobernados por dos criterios: Cantidad y Calidad.



Como podemos ver en esta pirámide, el conocimiento tiene un papel fundamental ya que está ligado a las personas, a través de estas la información es convertida a conocimiento una vez procesada en la mente de las personas y el conocimiento se vuelve información una vez que este es presentado en forma de documentos, palabras, etc. Con base en este conocimiento se genera el aprendizaje individual y organizacional.

Por otro lado, de acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1995), en términos concretos, el conocimiento es creado sólo por los individuos.

Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos.



Los mismos autores presentan en su libro “The Knowledge-Creating Company” la teoría de generación de conocimiento organizacional y clasifican el conocimiento en tácito y explícito:

- **Conocimiento Tácito:** Es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado. Dentro de esta categoría se encuentran las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el saber hacer, las habilidades, las creencias, entre otras.
- **Conocimiento Explícito:** Es el conocimiento que está codificado y que es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otras.

De esta forma, Nonaka recoge en su libro una diferencia fundamental frente a autores clásicos como Simon y Taylor (citados en Arboniés, 2006): frente a la existencia de un solo tipo de conocimiento, explícito, expresado en palabras, números, datos, fórmulas, códigos, símbolos, o principios, existe un conocimiento tácito, no visible, personal y mucho más difícil de comunicar y formalizar, indivisiblemente unido a la persona y a su sistema de creencias y valores.

Hacer esta diferencia entre conocimiento tácito y explícito es básica para entender y tratar la GC a nivel organizacional. Para Nonaka (1995) la interacción entre el conocimiento tácito y explícito constituye la clave de su Teoría de Creación de Conocimiento, la cual se retomará más adelante.

## 2.4. Las Finalidades

El objetivo del proceso de GC es que el quehacer institucional se comparta entre el personal de las Instituciones a fin de que tengan acceso a esta información de manera general y se mantengan actualizados. Pávez (2000) plantea que entre los objetivos que se pueden alcanzar con la GC están:

- 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 con énfasis en la generación y utilización del conocimiento.
- Seguir y evaluar los logros obtenidos con la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de los ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los existentes y en el desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Entonces, para que las instituciones obtengan el conocimiento requerido es necesario llevar a cabo una serie de actividades que tienen que ver con transformar la información en conocimiento (aprendizaje) y hacer explícito el conocimiento. Cabe mencionar que a partir de la capacidad de aprender y el talento de los servidores públicos y de las instituciones, se genera el conocimiento y de manera constante la innovación y mejora continua.

### Beneficios

El conocimiento se ha instituido como un bien de gran valor estratégico y se buscan formas de crear, gestionar, controlar y poseer dicho conocimiento. De acuerdo a la OECD (2003): “A principios del siglo XXI se ha reconocido la necesidad de entender y medir la

actividad de gestión de conocimientos para que las organizaciones y sus sistemas puedan mejorar lo que hacen y para que las administraciones puedan desarrollar políticas que promuevan estos beneficios.” Son muchos los beneficios que se pueden derivar de utilizar el conocimiento de forma más eficaz y de instituir la GC. Podemos mencionar algunos:

- Se comparte la información y cada miembro de los equipos de trabajo conoce lo que hacen los otros en la organización, con la consiguiente mejora de los resultados y de la comunicación.
- Se recupera la experiencia del personal que lleva a cabo los procesos sustantivos de la institución, haciendo explícito el conocimiento tácito, para ponerlo a disposición de todos los miembros de la organización y desarrollar las competencias requeridas.
- Se documentan las mejores prácticas administrativas y se identifican nuevas estrategias y solución de problemas.
- Se genera una cultura de colaboración, cooperación, mejora continua y aprendizaje organizacional.
- Se promueven los procesos de innovación y cambio.

Por otro lado, Barrera et al. (2010), mencionan que desde el punto de vista de los gobiernos, son muchos los beneficios que se pueden derivar de utilizar el conocimiento de forma más eficaz y de instituir la GC, y que redundaría en la potenciación del atractivo de las organizaciones públicas, por ejemplo:

- Obtención de mejoras en memoria organizacional,
- Aprendizaje continuo,
- Transferencia de experiencias,
- Integración de información del exterior (particularmente de los ciudadanos),
- Planificación,
- Adopción de decisiones,
- Calidad de servicios públicos,
- Potenciación de los funcionarios,

- Eficiencia,
- Transparencia,
- Cooperación horizontal.

Como podemos ver, resulta evidente que el conocimiento es un factor clave para la administración pública, capaz de mejorar de manera continua los servicios que proporciona a la ciudadanía. Por lo que saber gestionarlo y alinearlo a un mejor cumplimiento de su misión. Así mismo, la GC es un medio para conseguir objetivos organizacionales, tomar decisiones o solucionar problemas y conflictos detectados en la organización.

## 2.5. Los Recursos.

De acuerdo con Santamaria (2005) las herramientas colaborativas son recursos provistos por las tecnologías de la información y la comunicación, entendidos como sistemas que permiten acceder a ciertos servicios que facilitan a los usuarios comunicarse y trabajar conjuntamente, sin importar que estén reunidos en un mismo lugar físico. En general con ellas se puede compartir información en determinados formatos (audio, texto, video, etc.), y en algunos casos producir conjuntamente nuevos materiales productos de la colaboración (Patob, 2000).

Estas herramientas facilitan la conformación de espacios para la creación de comunidades de aprendizaje que permiten socializar ideas y conocimiento. Las herramientas colaborativas son básicamente de comunicación que permiten, a través de la tecnología disponible, intercambiar conocimiento e información y, tal vez lo más importante, producir nuevo conocimiento de forma conjunta entre varias personas, sin la necesidad de que estén físicamente en el mismo lugar.

También pueden ser agrupadas en dos tipos: (a) asincrónicas, son aquellas que no requieren conexión simultánea o en vivo para su utilización, como por ejemplo el Foro y (b)

sincrónicas, estas requieren de conexión simultánea para poder llevarse a cabo, como por ejemplo el Chat, la video conferencia en vivo, entre otras.

Las herramientas colaborativas son uno de los instrumentos operativos de la GC, y las personas y organizaciones que hacen uso de ellas deben entender su utilidad y comprender el significado de la colaboración, en este sentido, Valhondo (2003) recomienda tener presente los siguientes aspectos:

- Establecer una comunidad abierta: en este sentido nadie es excluido, todos son escuchados, respetados y se reconocen las capacidades de cada uno para dar aporte al grupo.
- Facilitar la participación: se debe favorecer la participación en las discusiones no se debe cuestionar e ignorar sistemáticamente la opinión de alguno de los miembros de la comunidad que participa.
- Evitar mantener conversaciones al margen del grupo y cuando se toman decisiones, éstas no pueden ser cambiadas por algunos de los miembros del mismo, sin que todos estén nuevamente de acuerdo.
- Implicarse en el grupo, es decir, se toman decisiones que han sido apoyadas se debe participar también en la ejecución, no solamente decir si a todo y al final no estar verdaderamente comprometido.
- Favorecer la integración, por lo que el grupo se debe esforzar por la participación de todos sus miembros.
- Escuchar: se debe estar verdaderamente abierto a lo que dicen los demás. • Evitar las agendas privadas: lo que indica que todos los aspectos que conciernen al grupo deben ser tratados en el ámbito del grupo.
- Aceptar responsabilidades: se debe asumir las consecuencias de lo que se dice y de cómo se entiende lo que se escucha.
- Fijar normas: establecidas como un cuerpo mínimo de normas acordadas por los miembros del grupo para poder facilitar la participación.
- Garantizar el respeto: si se quiere que otros compartan su conocimiento se debe entonces mostrar respeto por la persona y por su conocimiento.

Así pues, la colaboración como proceso fundamental para la gestión del conocimiento y la utilización de las herramientas colaborativas como instrumento operativo de la gestión, requiere de un conjunto de condiciones que garantizan su éxito. Una vez que estas condiciones de aplicabilidad estén claras, se puede hacer uso entonces de las diferentes herramientas colaborativas, dentro de las más utilizadas según Santamaría (2005), se tienen:

- Los blogs: son un medio de comunicación colectivo que promueve la creación y consumo de información original y veraz, que provoca, con mucha eficiencia, la reflexión personal y social sobre los temas de los individuos, de los grupos y de la humanidad. A través de los blogs se puede intercambiar opiniones, experiencias, discutir sobre lecturas de libros o artículos, se pueden compartir direcciones de páginas web, hacer o responder preguntas, etc. Tal vez la gran utilidad que han tenido los blog para la gestión del conocimiento se deba a que no se requiere de un conocimiento técnico amplio para editar o publicar los textos.
- Wiki: (significa “rápido” en hawaiano) es un sitio web colaborativo elaborado por el trabajo colectivo y continuo de muchas personas que fungen como autores. En estructura y lógica es similar a un blog, pero en este caso cualquier persona puede editar sus contenidos. Esta puede ser una ventaja en el caso de producción de conocimiento colectivo, pero se traduce en una desventaja cuando no se cumple con los aspectos referidos a lo que es la colaboración, ya que cualquiera de los miembros del grupo u otra persona puede introducir información equivocada en forma premeditada o no.

Otras herramientas colaborativas de uso común: que son más académicas, que pueden estar disponibles en forma gratuita o vienen incorporadas a paquetes comerciales, son:

- Google Doc que es una herramienta gratuita de google que permite compartir y modificar presentaciones, hojas de cálculo, textos, etc., con las personas que se desee.
- Net meeting: Herramienta de colaboración complementaria de office, que permite compartir cualquier tipo de archivo y correo electrónico con las personas que estén conectadas en una misma red interna.
- Redes sociales: entendidas estas como redes de gran tamaño, a las cuales se puede ir asociando todas las personas que lo deseen o, que por invitación de otros miembros, se incorporen.

Estas redes son de uso popular en los últimos tiempos, por su configuración abierta y de fácil manejo, dentro de este grupo se encuentra por ejemplo “Facebook”. Sin embargo, a pesar que las redes sociales son herramientas colaborativas, no son las más utilizadas para la gestión del conocimiento propiamente dichas, sin embargo, toda organización que gestiona el conocimiento, posiblemente las tenga incorporada como herramienta complementaria para la socialización en general.

Como puede observarse, los usos de las herramientas colaborativas para la gestión del conocimiento son adecuadas, y su aplicación en la gestión del conocimiento en instituciones de educación superior es muy versátil, ya que, en este tipo de organizaciones, su uso como herramientas de socialización y su manejo cotidiano las ha popularizado, convirtiéndose en un recurso económico y accesible a toda la comunidad universitaria

## **2.6. La Gestión del conocimiento**

Es común entre los especialistas y estudiosos el reconocimiento y la afirmación de que la GC es un concepto en construcción, lo que motiva la aparición de múltiples definiciones en la literatura relacionada (Arceo, 2010). En primer lugar, el término ‘Gestión’ se define como “el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de

recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.” (Citado en Pavez 2000). Carballo (2006) define, de forma sintética, a la GC como el conjunto de prácticas, apoyadas en una serie de herramientas, técnicas y metodologías, que permiten a la empresa:

- identificar cuáles son los conocimientos más adecuados para llevar a cabo sus actividades presentes y desarrollar sus planes futuros;
- conseguir la disponibilidad de dichos conocimientos, dentro o fuera de la organización;
- proteger esos conocimientos garantizando su disponibilidad;
- y utilizarlos eficientemente.

Esta gestión constituye una actividad permanente, ya que es preciso prestar atención de forma constante a los nuevos conocimientos que necesiten incorporarse. Por su parte, Davenport (1998) la define como el proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, extraer y presentar la información de manera que mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de una organización. Según Nonaka (1995) la GC debe entenderse como “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan”. Así que a pesar de que no existe solo una definición de GC, en general, la idea está relacionada con la captación y el uso del conocimiento de las personas para que esté disponible como un recurso organizativo.

Podemos decir entonces, que la GC es el proceso que permite el aprovechamiento y utilización del conocimiento, la información y experiencia acumulada en la institución, resultando en la creación de competencias organizacionales y la generación de valor que contribuya a los objetivos institucionales. Así mismo, constituye la capacidad y el talento de las personas e instituciones de transformar información en conocimiento, generando creatividad e innovación en la toma de decisiones. Así mismo, según Montaña, 1999 (citado en Moguel 2006), la generación, adaptación y difusión del conocimiento en un contexto



laboral definido se le denomina aprendizaje organizacional; si la organización implanta dispositivos como estructuras y programas que propicien el desarrollo de nuevos conocimientos se le denomina organización que aprende.

### Modelos de GC

Ahora bien, la multidisciplinariedad propia en el estudio de la GC supone la existencia de diferentes perspectivas para el desarrollo de modelos de GC. A pesar de la existencia de incontables modelos para la GC, la revisión de algunos de ellos y de la literatura especializada en este ámbito (Davenport y Prusak, 2001; Davenport, De Long y Brees, 1997; Wiig, 1997; Rivero, 2002; Alavi y Leidner, 1999), nos permite agruparlos en tres tipos según el núcleo, los objetivos, la metodología, los participantes, etc., alrededor del cual se desarrollan (Rodríguez, 2006):

1. Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento: modelos que no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos y que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Este tipo de modelos de GC se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el «conocimiento» disponible en la organización en depósitos de fácil acceso para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización (por ejemplo: «páginas amarillas del conocimiento», archivos de información de las personas, etc.). Según Davenport y Prusak (1998), existen tres tipos básicos de almacenes de conocimiento: conocimiento externo, conocimiento interno estructurado y conocimiento interno informal.
2. Socioculturales: modelos centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de GC. Intentan promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la

importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, etc.

3. Tecnológicos: modelos en los que destaca el desarrollo y la utilización de sistemas (por ejemplo: data warehousing, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, web, etc.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la GC.

Como en cualquier otra área de conocimiento, estas tipologías teóricas y reduccionistas que acabamos de relatar, difícilmente se darán en estado puro en la realidad, más bien tienden a difuminarse y mezclarse unas con otras. De hecho, la mejor opción para desarrollar un modelo para la creación y GC, es basarlo en una perspectiva ecléctica que considere los aspectos fundamentales de todas ellas (Rodríguez, 2006). El modelo más conocido y aceptado de creación de conocimiento, desarrollado por Ikujiro & Hirotaka, (1995).

Dichos autores generaron un desarrollo conceptual donde el conocimiento se crea realmente cuando los tipos de conocimiento (tácito y explícito) se convierten entre sí y de uno a otro, a través de los niveles organizacionales, comenzando en el individuo y ascendiendo al ámbito grupal, organizacional e inter-organizacional, creándose una espiral que produce la innovación no sólo en productos y tecnologías, sino también en procesos y estrategias organizativas. Este enfoque configura el pensamiento dominante sobre el tema en la actualidad.

Según este modelo existe cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan; proceso dinámico que hace que la creación del conocimiento se desarrolle a través de un ciclo continuo y acumulativo de generación, codificación y transferencia del conocimiento, la llamada “espiral de creación del conocimiento”. En el siguiente gráfico se observa su funcionamiento (Milagro Rodríguez, Fernando García y otros, 2009):



De acuerdo al gráfico, podemos describir el proceso de creación de la siguiente manera:

1. De tácito a tácito (Socialización). Es aquel tipo de conocimiento que se puede compartir de manera informal entre los servidores públicos. En las instituciones hay espacios en donde se puede socializar el conocimiento de manera informal, con intercambio de ideas, la interacción entre el personal de reciente ingreso y el personal con mayor antigüedad y experiencia. Son esas pláticas temáticas, que se suscitan en los comedores, en los pasillos, antes de entrar a una reunión de trabajo; compartir creencias y el saber hacer de la institución. El conocimiento “está ahí”, aunque no está documentado. Eventos como las videoconferencias, los foros, las encuestas o la creación de un blog permiten recoger y compartir esa información.
  
2. De tácito a explícito (Externalización). Se sistematiza el conocimiento informal, se articula el conocimiento tácito con los conceptos explícitos. Los conocimientos se documentan, mediante la reflexión colectiva, la identificación de conceptos, el planteamiento de hipótesis de trabajo, etc. Lo anterior queda vertido en los manuales, modelos, los mapas mentales y conceptuales, lineamientos operativos y normativos, que describen los procesos sustantivos que los servidores públicos deben conocer y dominar.

3. De explícito a explícito (Combinación). Se intercambian datos e información sistemática y canalizada. En las instituciones este tipo de conocimiento se aplica en simuladores y prototipos, la minería de datos, la creación de arquetipos, intercambio y asociación de documentos, emails, informes. Los conocimientos implicados en los procesos sustantivos son identificados y dominados por los miembros de la institución.
4. De explícito a tácito (Internalización). Se interioriza y se utiliza el conocimiento. La internalización del conocimiento institucional en los servidores públicos tendrá éxito al aprender haciendo. Esto es, llevando a la práctica los conocimientos del área a sus labores cotidianas, participando en los procesos de generación de bienes y servicios, lo que les permite proponer mejoras e innovar; es decir, crear nuevo conocimiento. Podemos entender el concepto de GC como el proceso para la identificación, conservación, generación y transferencia y utilización del conocimiento sustantivo que tiene la organización con el propósito de que sus recursos humanos fortalezcan las competencias o capacidades profesionales necesarias que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

### Fases de la GC

En relación con las estrategias utilizadas, las actividades de la GC se describen desde diferentes enfoques (a veces llamados “ciclo del conocimiento” o “cadena de valor del conocimiento”); la GC en las instituciones requiere de un conjunto de procesos y procedimientos específicos en los cuales se contemplan las siguientes fases:

- Identificar. La institución debe pensar qué conocimiento necesita para lograr sus objetivos institucionales; incluyendo un análisis de brechas para identificar aquel conocimiento que no ha adquirido (tácito o explícito) a nivel estratégico, de procesos, de personal, etc. Esta información es fundamental para tomar decisiones. Para esto se

puede apoyar en mapas de conocimiento, intercambio de ideas, técnicas de mapeo, retroalimentación de usuarios, etc.

- **Crear.** Hay distintas maneras de crear nuevos conocimientos, a nivel individual o de equipo; es a menudo como resultado de la interacción social, es decir, a través de capacitación, aprendizaje en la práctica, resolución de problemas o intercambio de ideas. A nivel organizacional los procesos de innovación en general están orientados a la generación de nuevos conocimientos para los servicios que se prestan, así como a las actividades de mejora en los procesos y procedimientos internos. La creación de conocimientos también tiene lugar en funciones de investigación o desarrollo, a través de la creación de grupos de expertos, comunidades de práctica, asistencia a congresos, etc. Se va del conocimiento explícito al tácito con el fin de crear nuevos conocimientos. Para esto es fundamental almacenar el conocimiento.
- **Almacenar.** Para acumular el activo de conocimiento, éste necesita ser depositado dentro de la organización. Gran parte del conocimiento está almacenado en la mente de los servidores públicos y muchas veces permanece ahí como el llamado “conocimiento tácito”. El conocimiento puede ser almacenado en rutinas de equipo u organizacionales sin ni siquiera haber sido descrito de manera explícita. Siempre que dicho personal o equipos sean accesibles se puede decir que su conocimiento es “memorizado” por la organización y está disponible para (re)utilizar. Otra forma de almacenar el conocimiento es institucionalizarlo dentro de las estructuras, procesos y cultura de la organización. El almacenamiento de conocimiento explícito depende de algunas actividades de apoyo como seleccionar, organizar o categorizar, así como la actualización y depuración del contenido antiguo, ya que el conocimiento tiene que ser modificado para las circunstancias actuales y contextos cambiantes. Algunas herramientas o técnicas para el almacenamiento de conocimiento incluyen: sistemas de información, bases de datos, lecciones aprendidas, repositorios, sistemas de preguntas y respuestas, etc., que faciliten guardar y recuperar de forma amigable y de acuerdo con perfiles de información definidos, preservar el conocimiento confidencial.

No obstante, con el fin de aprovechar el potencial de este conocimiento, la siguiente fase, que es compartir, es fundamental.

- **Compartir.** Se debe transferir el conocimiento al lugar correcto, en el momento adecuado, y con la calidad requerida. Esto quiere decir que el conocimiento llega en el contexto correcto, es decir, con el fin de que otros servidores públicos puedan encontrarlo agreguen valor a sus procesos. El intercambio se puede dar de distintas maneras, puede ser añadido a bases de datos o distribuido a través de documentos, no obstante, la mayor parte del conocimiento se transfiere mejor de un servidor público a otro, por la interacción directa a través de la colaboración, talleres, capacitación, aprendizaje, etc. Algunos métodos y herramientas que apoyan el intercambio de conocimientos incluyen: intranets / portales, bases de datos, colaboración, plataformas de aprendizaje, correo electrónico, distribución de folletos o boletines, centros de documentación, grupos de trabajo, comunidades de práctica, rotación de trabajo, formación, seminarios y capacitación. No obstante, aceptar el conocimiento proporcionado otros servidores públicos, compañeros o usuarios, es crucial para lograr el objetivo último de la GC, que es la siguiente actividad en el proceso de conocimiento. Usar: El conocimiento agrega valor sólo si se utiliza en la institución, el uso de este determina otras necesidades de conocimiento y debe servir de referencia para la creación, almacenamiento y formas de compartirlo. En la aplicación de conocimientos podemos descubrir algunas brechas de conocimientos adicionales, así como adquirir nuevas experiencias que podrían representar nuevos conocimientos para la institución.

Por lo tanto, los procesos de conocimiento deben continuar con una mayor identificación y creación, con el fin de convertirse en un proceso integrado. Ejemplos de uso: para la obtención de conocimiento para la toma de decisiones, diseño o innovación de servicios, para el diseño de planes estratégicos, etc. Es importante tomar en cuenta que estas actividades deben estar alineadas a los procesos sustantivos y objetivos de la institución.

## FACTORES DE ÉXITO.

Aunque los factores que, en función del contexto particular, pueden determinar el éxito de un proceso de GC son muchos y variados, Davenport (1997, 1998) identifica nueve factores clave e interrelacionados como posibles condicionantes del éxito de un proyecto de GC: a) Cultura orientada al conocimiento: la existencia de una cultura favorable y compatible con la GC resulta fundamental si queremos asegurar el éxito del proyecto. Davenport (1997, 1998) identifica tres componentes en esta cultura:

- a) una orientación positiva hacia el conocimiento, la ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura y que el tipo de proyecto de GC coincida con la cultura.
- b) Infraestructura técnica e institucional: la implantación de un sistema de GC resulta más sencilla y fluida si existe una adecuada (uniforme, compleja, funcional) infraestructura tecnológica, y el personal ha desarrollado las competencias necesarias para hacer uso de ella. «El desarrollo de una infraestructura institucional para la GC implica establecer un conjunto de funciones y marcos institucionales, y desarrollar capacidades de las que se puedan beneficiar los proyectos individuales» (Davenport y Prusak, 1998).
- c) Respaldo del personal directivo: como en cualquier otro proyecto que se inicie y que afecte a la totalidad de la organización, el apoyo del equipo directivo resulta fundamental si queremos que tenga alguna posibilidad de éxito. Davenport y Prusak (1998) identificaron algunas acciones de respaldo que resultaban útiles:
  - Comunicar a la organización la importancia de la GC y del aprendizaje institucional.
  - Facilitar y financiar el proceso.
  - Clarificar el tipo de conocimiento que es más importante para la organización.

- d) Vínculo con el valor económico o valor de mercado: los procesos de GC pueden resultar muy costosos, por tanto, es necesario que se traduzcan en algún tipo de beneficios para la organización (económico, competitividad, satisfacción de los usuarios, etc.).
- e) Orientación del proceso: es aconsejable realizar una buena evaluación diagnóstica que oriente el desarrollo del proceso. El administrador del proyecto de conocimiento debe tener una buena idea de su cliente, de la satisfacción del cliente y de la productividad y calidad del servicio ofrecido (Davenport y Prusak, 1998: 180).
- f) Claridad de objetivo y lenguaje: como en cualquier otro proceso que iniciemos, resulta básico clarificar aquello que queremos conseguir, es decir, los objetivos que pretendemos alcanzar con el desarrollo de dicho proceso. En el mismo sentido, la amplitud de interpretaciones atribuibles a los conceptos utilizados en este campo (por ejemplo: conocimiento, información, aprendizaje, etc.), pueden entorpecer el proceso de GC si antes no nos dedicamos a delimitarlos.
- g) Prácticas de motivación: el conocimiento es personal o, como dirían en inglés, sticky («pegajoso»), por tanto, resulta fundamental motivar e incentivar a los miembros de la organización para que lo compartan, lo usen y lo creen de forma habitual.
- h) Estructura de conocimiento: es fundamental la creación de una estructura de conocimiento flexible (por ejemplo: red experta, diccionario temático, etc.), aunque hayamos dicho en varias ocasiones que el conocimiento es personal y dinámico, ya que, si no, difícilmente resultará de utilidad.
- i) Múltiples canales para la transferencia de conocimiento: del mismo modo que en educación consideramos fundamental tener en cuenta una multivariedad de recursos y de estrategias metodológicas para responder a los diversos estilos de



aprendizaje, en la GC debemos proporcionar diferentes canales y situaciones que faciliten la transferencia de conocimiento. Así pues, si nuestro sistema de GC se basa fundamentalmente en la red, deberemos realizar, de tanto en tanto, sesiones presenciales que favorezcan las interrelaciones, la cohesión, la confianza, etc. entre los participantes.

### Limitaciones en el Desarrollo de Procesos para la Creación y GC

Así como se han enumerado los principales factores que nos pueden conducir al éxito en el diseño y desarrollo de un modelo para la GC, ahora mencionaremos las principales limitaciones y dificultades durante la implementación del mismo (Suresh; Davenport y Prusak, 1998; Pérez, Montes y Vázquez, 2004) -citados en Rodríguez, 2006:

- a) Ausencia de objetivos: la ausencia de objetivos para la GC o la escasa claridad de éstos es un impedimento para el éxito del proyecto. Muchas organizaciones consideran el desarrollo de un proyecto de GC como un fin en sí mismo, cuando en realidad la GC no es más que un medio para conseguir objetivos organizacionales, tomar decisiones o solucionar problemas y conflictos detectados en la organización.
- b) Falta de planificación: no se trata de una problemática exclusiva de los proyectos de GC, pero, evidentemente, es algo que debemos tener en consideración. La novedad y complejidad de los procesos de GC hace que las organizaciones se centren y viertan muchos recursos en la planificación de las pruebas piloto y olviden la posterior extensión de ese proyecto al resto de la organización.
- c) Responsabilidad difusa: las iniciativas en GC pueden verse abocadas al fracaso si no se clarifican y se establecen una serie de responsabilidades en personas que se encarguen de todo el proceso. Es recomendable la existencia de un equipo de GC dedicado especialmente al diseño, al desarrollo y a la evaluación del proceso de GC.

- d) Contextualización: los proyectos de GC no se pueden generalizar, deben diseñarse en función de las características de la organización (valores y objetivos, estructura, sistema relacional y funciones organizativas).
- e) Confusión conceptual: muchas organizaciones tienden a confundir la gestión de la información con la GC y utilizan tecnología (por ejemplo: intranets) potencialmente válida para procesos de GC, como simples almacenes de documentos de la organización.
- f) Falta de una cultura adecuada: la ausencia de una cultura adecuada para la GC nos conducirá irremediablemente al fracaso en nuestro empeño. En ocasiones, la existencia de una cultura inadecuada nos lleva incluso a considerar la palabra conocimiento como un tabú y, por tanto, cualquier referencia a acciones relacionadas con el «conocimiento» deberá hacerse utilizando eufemismos como mejores prácticas, estudios comparativos, etc. (Davenport y Prusak, 1998).

## Unidad 3

### Función Gestión de la Calidad

#### 3.1. La Calidad

La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad.

Calidad es un concepto subjetivo. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición.

La calidad puede referirse a la calidad de vida de las personas de un país que se define como la comparación de los recursos necesarios para acceder a determinados bienes y servicios básicos.

La calidad del agua que bebemos o la calidad del aire que respiramos también son comparativas a los parámetros ideales del agua y del aire o en relación a otros países.

La calidad del servicio prestado por una determinada empresa es asociado a su cualidad en relación a la percepción de satisfacción y la calidad de un producto en general se refiere a la cualidad y durabilidad del bien.

La calidad, en relación a los productos y / o servicios, tiene varias definiciones, como que el producto se ajuste a las exigencias de los clientes, el valor añadido, algo que no tienen los productos similares, la relación costo / beneficio, etc.

Una visión actual del concepto de calidad en Marketing indica que calidad no es entregar al cliente lo que quiere, sino entregar lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

Existe también el control de calidad, la garantía de calidad y la gestión de calidad son conceptos que están relacionados con la calidad en la industria y los servicios. Estos conceptos se utilizan en diversas áreas a través de indicadores de calidad, como los estándares o normas de calidad, por ejemplo, ISO 9000, ISO 14000, y otros, definidos por la Organización Internacional de Normalización desde 1947.

### Calidad en la educación:

Se acepta que la calidad de la educación es multideterminada, y que algunas de sus causas fundamentales están fuera del sistema educativo.

Recibir una educación de calidad, representa adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para asegurar el reconocimiento y el respeto permanente a todos los derechos humanos.

La calidad del sistema educativo es la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad.

El derecho a una educación de calidad se introdujo con la reforma constitucional al Artículo Tercero de nuestra Carta Magna. Como todos los derechos humanos, éste es intransferible e inalienable:

“El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos (art. 3, CPEUM).”

### Educación de Calidad:

Entendemos que una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos,

cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país.

### **3.2. Función Docente**

La actual Sociedad de la Información, caracterizada por el uso generalizado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en todas las actividades humanas y por una fuerte tendencia a la mundialización económica y cultural exige de todos los ciudadanos nuevas competencias personales, sociales y profesionales para poder afrontar los continuos cambios que imponen en todos los ámbitos los rápidos avances de la Ciencia y la nueva "economía global".

El impacto que conlleva el nuevo marco globalizado del mundo actual y sus omnipresentes, imprescindibles y poderosas herramientas TIC, está induciendo una profunda revolución en todos los ámbitos sociales que afecta también, y muy especialmente, al mundo educativo. Estamos ante una nueva cultura que supone nuevas formas de ver y entender el mundo que nos rodea, que ofrece nuevos sistemas de comunicación interpersonal de alcance universal e informa de "todo", que proporciona medios para viajar con rapidez a cualquier lugar e instrumentos tecnificados para realizar nuestros trabajos, y que presenta nuevos valores y normas de comportamiento.

A diferencia de lo que ocurría hace 100 años, en la sociedad actual resulta bastante fácil para las personas acceder en cada momento a la información que requieren (siempre que dispongan de las infraestructuras necesarias y tengan las adecuadas competencias digitales; en este caso: estrategias para la búsqueda, valoración y selección de información).

No obstante, y también a diferencia de lo que ocurría antes, ahora la sociedad está sometida a vertiginosos cambios que plantean continuamente nuevas problemáticas, exigiendo a las personas múltiples competencias procedimentales (iniciativa, creatividad, uso de herramientas TIC, estrategias de resolución de problemas, trabajo en equipo...) para crear el conocimiento preciso que les permita afrontarlas con éxito. Por ello, hoy en día el papel de los formadores no es tanto "enseñar" (explicar-examinar) unos conocimientos que

tendrán una vigencia limitada y estarán siempre accesibles, como ayudar a los estudiantes a "aprender a aprender" de manera autónoma en esta cultura del cambio y promover su desarrollo cognitivo y personal mediante actividades críticas y aplicativas que, aprovechando la inmensa información disponible y las potentes herramientas TIC, tengan en cuenta sus características (formación centrada en el alumno) y les exijan un procesamiento activo e interdisciplinario de la información para que construyan su propio conocimiento y no se limiten a realizar una simple recepción pasiva-memorización de la información.

Por otra parte, la diversidad de los estudiantes y de las situaciones educativas que pueden darse, aconseja que los formadores aprovechen los múltiples recursos disponibles (que son muchos, especialmente si se utiliza el ciberespacio) para personalizar la acción docente, y trabajen en colaboración con otros colegas manteniendo una actitud investigadora en las aulas, compartiendo recursos (por ejemplo a través de las webs docentes), observando y reflexionando sobre la propia acción didáctica y buscando progresivamente mejoras en las actuaciones acordes con las circunstancias (investigación-acción).

### **3.3. En torno de lo docente.**

En este marco, las principales funciones que debemos realizar los docentes hoy en día son las siguientes:

I.- Preparar las clases. Organizar y gestionar situaciones mediadas de aprendizaje con estrategias didácticas que consideren la realización de actividades de aprendizaje (individuales y cooperativas) de gran potencial didáctico y que consideren las características de los estudiantes.

- Planificar cursos - Conocer las características individuales (conocimientos, desarrollo cognitivo y emocional, intereses, experiencia, historial...) y grupales (coherencia, relaciones, afinidades, experiencia de trabajo en grupo...) de los estudiantes en los que se desarrolla su docencia.

- Diagnosticar las necesidades de formación del colectivo de los estudiantes a los que se dirige la formación, teniendo en cuenta sus características y las exigencias legales y sociales.
- Diseño del currículum: objetivos, contenidos, actividades, recursos, evaluación.... En algunos casos puede ser conveniente prever distintos niveles en el logro de los objetivos.
- Diseñar estrategias de enseñanza y aprendizaje (intervenciones educativas concretas, actividades)
- Preparar estrategias didácticas (series de actividades) que incluyan actividades motivadoras, significativas, colaborativas, globalizadoras y aplicativas. Deben promover los aprendizajes que se pretenden y contribuir al desarrollo de la personal y social de los estudiantes.
- Encaminar a los estudiantes hacia el aprendizaje autónomo y promover la utilización autónoma de los conocimientos adquiridos, con lo que aumentará su motivación al descubrir su aplicabilidad.
- Diseñar entornos de aprendizaje que consideren la utilización (contextualizada e integrada en el currículum) de los medios de comunicación y los nuevos instrumentos informáticos y telemáticos (TIC), aprovechando su valor informativo, comunicativo y motivador. Así preparará oportunidades de aprendizaje para sus alumnos.
- Aprovechar múltiples recursos y las aportaciones didácticas que pueden proporcionar sus distintos códigos y lenguajes.
- Considerar la posibilidad de ofrecer a los estudiantes diversas actividades que puedan conducir al logro de los objetivos (para facilitar el tratamiento de la diversidad mediante diversas alternativas e itinerarios)
- Elaborar la web docente.

2.- Buscar y preparar materiales para los alumnos, aprovechar todos los lenguajes. Elegir los materiales que se emplearán, el momento de hacerlo y la forma de utilización, cuidando de los aspectos organizativos de las clases (evitar un uso descontextualizado de los materiales)

didácticos). Estructurar los materiales de acuerdo con los conocimientos previos de los alumnos (si es necesario establecer niveles).

- Buscar y preparar recursos y materiales didácticos. Buscar recursos relacionados con la asignatura.
- Diseñar y preparar materiales didácticos (en soporte convencional o TIC) que faciliten las actividades de enseñanza/aprendizaje. La elaboración de materiales exige una preparación de las clases que redundará en eficacia.
- Considerar las aportaciones de los "mass media" en la asignatura. De esta manera también se trabajará con los estudiantes el análisis crítico de los mensajes que transmiten estos medios (que además de proporcionar ocio y acercar la cultura, transmiten una información "filtrada" y pautas de conducta).
- Seleccionar los recursos más adecuados en cada momento (según objetivos y contenidos, alumnos, contexto.. y las propias características del profesor.). Su eficacia didáctica dependerá del acierto de esta elección y de la manera en la que se prescriba su uso).
- Utilizar los diversos lenguajes disponibles.
- Incorporar a los contenidos de la asignatura las aportaciones de los lenguajes icónicos, la multimedialidad, la estructuración hipertextual de la información... Conviene aprovechar todos los lenguajes para potenciar los aprendizajes de los estudiantes.
- Considerar también todos estos lenguajes al encargar actividades a los estudiantes, para que éstos aprendan a utilizarlos al crear sus documentos y mensajes. Esto facilitará luego su interacción en la sociedad (estos lenguajes forman parte de nuestra cultura)

3.- Motivar al alumnado. - Motivar al alumnado - Despertar el interés de los estudiantes (el deseo de aprender) hacia los objetivos y contenidos de la asignatura (establecer relaciones con sus experiencias vitales, con la utilidad que obtendrán...). Y mantenerlo. - Motivar a los estudiantes en el desarrollo de las actividades (proponer actividades interesantes, incentivar la participación en clase...)



- En el caso de estudiantes on-line, resulta especialmente importante proporcionar apoyo y motivación continuada pero sin agobiar (el riesgo de abandono de los estudiantes "a distancia" es mayor).
- Establecer un buen clima relacional, afectivo, que proporcione niveles elevados de confianza y seguridad: presentación inicial, aproximaciones personales...

4.- Docencia centrada en el estudiante, considerando la diversidad. - Gestionar el desarrollo de las clases manteniendo el orden.

- Ajustar las intenciones del currículo a partir de los resultados de la evaluación inicial de los estudiantes.
- Informar a los estudiantes de los objetivos y contenidos de la asignatura, así como de las actividades que se van a realizar y del sistema de evaluación. Negociar posibles actividades a realizar.
- Impartir las clases gestionando las estrategias previstas y adaptando las actividades de aprendizaje a las circunstancias del momento (alumnos, contexto...). Resulta imprescindible tener una buena planificación, pero se debe actuar estratégicamente - Mantener la disciplina y el orden en clase (normas, horarios...). Las normas pueden ser tan abiertas como se considere oportuno, pero deben cumplirse.
- Proporcionar información. Constituir una fuente de información para los alumnos, pero no la única (presentación de los aspectos más importantes de los temas, sus posibles aplicaciones prácticas, sus relaciones con otros temas conocidos...). Sugerir la consulta de otras fuentes alternativas - Proporcionar a los estudiantes información básica sobre los contenidos de la asignatura (guión, visiones generales, textos básicos, esquemas...).
- Indicar fuentes de información, materiales didácticos y recursos diversos.
- Facilitar la comprensión de los contenidos básicos y fomentar el autoaprendizaje.
- Realizar exposiciones magistrales que faciliten la comprensión de los contenidos básicos de la asignatura (visiones generales, conceptos difíciles, procedimientos....)

- Establecer relaciones constantes entre los conocimientos previos de los estudiantes y la información objeto de aprendizaje. Velar por un aprendizaje significativo.
- Dosificar los contenidos y repetir la información cuando sea conveniente.
- Presentar una perspectiva globalizadora e interdisciplinaria de los contenidos. - Enseñarles a aprender de manera autónoma, y desarrollar estrategias de autoaprendizaje permanente.
- Fomentar la participación de los estudiantes. Los alumnos, en sus aprendizajes, son procesadores activos de la información, no son meros receptores pasivos.
- Fomentar la participación de los estudiantes en todas las actividades: hacer preguntas, trabajar en grupo, hacer presentaciones públicas...
- En el desarrollo de las actividades promover interacciones de los estudiantes con los profesores, con los materiales didácticos y entre ellos mismos.
- Promover la colaboración y el trabajo en grupo.
- Orientar el desarrollo de las habilidades expresiva y comunicativas de los estudiantes.
- Asesorar en el uso de recursos.
- Asesorar sobre la oportunidad del uso de los medios. Los medios además de actuar como transmisores de la información, estructuran los esquemas mentales de los estudiantes y actúan como mediadores entre la realidad y su estructura mental exigiendo la realización de determinadas operaciones cognitivas y facilitando el desarrollo de ciertas habilidades.
- Asesorar en el uso eficaz y eficiente de herramientas tecnológicas para la búsqueda y recuperación de la información. - Asesorar en el buen uso de los instrumentos informáticos que faciliten el proceso de la información en la asignatura: elaboración de trabajos...
- Asesorar en el uso de las TIC como medio de comunicación: entre alumnos, con el profesor, con terceros.... Las intranets ayudarán a reforzar las interrelaciones en la comunidad educativa de la escuela. No obstante en cada momento y circunstancia hay que valorar el mejor canal de comunicación: personal, virtual...
- Ayudar en la resolución de pequeños problemas técnicos relacionados con los instrumentos tecnológicos: configuraciones, virus, instalación de programas...

- Orientar la realización de las actividades. Durante el desarrollo de las actividades observar el trabajo de los estudiantes y actuar como dinamizador y asesor. Actuar como consultor para aclarar dudas de contenidos y metodología, aprovechar sus errores para promover nuevos aprendizajes.
- Orientarles para que planifiquen su trabajo de manera realista. Conducir los aprendizajes. Hacer un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes en general, solucionar sus dudas y guiar sus procesos de aprendizaje mediante las oportunas orientaciones (explicaciones, materiales y recursos sugeridos, actividades a realizar...).
- Tratar la diversidad de los estudiantes (conocer sus características y diagnosticar sus necesidades) ofreciendo múltiples actividades que resulten todas ellas adecuadas para el logro de los objetivos que se pretenden. De esta manera los estudiantes podrán elegir según sus intereses y capacidades (pueden trazar su itinerario formativo).
- Evaluar. Evaluar los aprendizajes de los estudiantes y las estrategias didácticas utilizadas.
- Evaluar los aprendizajes de los estudiantes (evaluaciones formativas y sumativas).
- Aprovechar las posibilidades de las TIC para realizar alguna de las actividades de evaluación y fomentar la autoevaluación por parte de los estudiantes. - Evaluar las propias intervenciones docentes, para introducir mejoras.

#### 5.- Ofrecer tutoría y ejemplo

- Tutoría
- Hacer un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes individualmente y proporcionar los feed-back adecuados en cada caso: ayudar en los problemas, asesorar...
- Ayudar a los estudiantes a seleccionar las actividades de formación más adecuadas a sus circunstancias.
- Utilizar las TIC para facilitar y mejorar la acción tutorial: bases de datos para el seguimiento de los estudiantes, tutorías telemáticas....
- En tanto los alumnos sean menores de edad o las circunstancias lo aconsejen, mantener contactos con sus familias.

- Ser ejemplo de actuación y portador de valores
- Actuar como ejemplo para los estudiantes: en la manera de hacer las cosas, en las actitudes y valores (entusiasmo, responsabilidad en el trabajo...)
- Dar ejemplo en la selección y buen uso de los recursos tecnológicos utilizándolos (como instrumento didáctico y como recurso de trabajo en general) solamente cuando (y de la manera que) aporten ventajas sobre el empleo de otros materiales más asequibles.
- Dar ejemplo en la organización de los recursos tecnológicos (a nivel personal, clase, centro...) 6.- Investigar en el aula con los estudiantes, desarrollo profesional continuado. Experimentar en el aula, buscando nuevas estrategias didácticas y nuevas posibilidades de utilización de los materiales didácticos.
- Realizar trabajos con los alumnos.
- Implicarse en la realización de trabajos colaborativos con los estudiantes, utilizando, cuando resulte oportuno, los recursos informáticos y telemáticos.

6.- Predisposición a la innovación. Investigar con los alumnos en el desarrollo de nuevas actividades (con medios y sobre medios). Salir de la rutina, arriesgarse para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

- Formación continua - Participar en cursos para estar al día en lo que respecta a la materia de la asignatura y también para mejorar las habilidades didácticas.
- Mantener contactos con otros colegas. - Fomentar actitudes necesarias en la SI (y sus correspondientes habilidades).
- Actitud positiva hacia las TIC, pero desde una perspectiva crítica, valorando más la tecnología didáctica (dirigida a la resolución de problemas educativos) que la simple técnica (uso de los aparatos).
- Valoración positiva del pensamiento divergente, creativo y crítico.
- Trabajo autónomo (con iniciativa ante la toma de decisiones), ordenado y responsable.
- Trabajo cooperativo.
- Adaptación al cambio, saber desaprender.

- Curiosidad, formación continua, aprendizaje a partir de los errores (aprender probando, explorando), autoaprendizaje, construir aprendizajes significativos.

#### 7.- Colaboración en la gestión del centro.

- Trabajos de gestión.
- Realizar los trámites burocráticos que conlleva la docencia: control de asistencia, boletines de notas, actas...
- Colaborar en la gestión del centro utilizando las ayudas tecnológicas. Aprovechando las posibilidades que ofrecen las TIC, los profesores estarán menos tiempo delante de los alumnos en clase y tendrán una mayor dedicación a tareas como la preparación de materiales, la tutorización y seguimiento de los estudiantes... Algunas de estas actividades podrán realizarse fuera de la escuela, en el ámbito doméstico.

### 3.4. Concepción de la docencia

Las concepciones que tienen los docentes sobre su práctica pedagógica y su acción docente permiten la explicitación de los marcos de referencia por medio de los cuales perciben y procesan la información, analizan, dan sentido y orientan dichas prácticas y relacionan la eficacia como docentes y los resultados de aprendizaje logrados por los alumnos, poniendo luz a los procesos mediadores entre la enseñanza de los profesores y el rendimiento de los alumnos.

En cuanto a las *creencias*, los docentes utilizan las teorías para interpretar situaciones, tomar decisiones, realizar inferencias prácticas, planificar acciones que sirven para prever, controlar y actuar sobre el mundo. Las síntesis de conocimientos son explícitas; en cambio, las síntesis de creencias permanecen implícitas o inaccesibles a la conciencia.

En el mismo sentido Pozo (2001) diferencia entre cuando el docente reflexiona sobre sus propias acciones y teorías, convierte sus representaciones en conocimientos, adoptando

una actitud proposicional o epistémica hacia ellas. Sus teorías personales se modifican, por cuanto se convierten en objeto de reflexión y análisis y contribuyen a un mejor conocimiento de la propia actuación, superando las restricciones mismas de los principios implícitos.

El docente transforma sus creencias en conocimientos; pasa de tener un punto de vista personal sobre el mundo pedagógico, a negociar su realidad con la de otros; pasa de pensar con teorías a pensar en teorías (Pozo & Scheuer, 1999).

Explicitar las creencias de los docentes no lleva consigo la idea despectiva de exhibir lo que da sustento a su práctica, menos desacreditar un trabajo tan incomprendido por diferentes sectores de la sociedad; más bien están presentes ciertas pretensiones desafiantes, que invitan a que los docentes se vean a sí mismos en su hacer y en los presupuestos base de ese hacer, partiendo de la premisa de que el trabajo de la docencia requiere de una plataforma teórica y de una reflexión permanente para el sustento de su práctica.

¿Cuál es la Concepción del Docente según Vigotsky?

El profesor debe ser entendido como un agente cultural que enseña en un contexto de prácticas y medios socios culturalmente determinados, y como un mediador esencial entre el saber sociocultural y los procesos de apropiación de los alumnos (véase Medina 1996).

Un mediador del aprendizaje, un mediador de la cultura social e institucional y un arquitecto del conocimiento. El docente ha de considerar que no solo, deberá promover la colaboración y el trabajo grupal, para establecer mejores relaciones con los demás, para aprender más, tener alumnos más motivados, con un aumento de su autoestima y que aprenden habilidades sociales más efectivas como es el saber convivir, la enseñanza debe individualizarse, permitiendo a cada alumno estudiar o trabajar con independencia y a su propio ritmo.

Un buen docente, tratará de acortar el camino del alumno, pero no lo recorrerá por él, sabrá dar las pautas necesarias y los elementos para que sepan lo que les hace falta aprender, teniendo siempre en cuenta el nivel de desarrollo e inclinaciones personales.

#### Algunas Características del buen Docente

- Prepararse las clases - Motivar a los estudiantes.
- Gestionar las clases considerando la diversidad de los estudiantes.
- Utilizar diversos materiales y métodos para hacer las clases interesantes.
- Claridad expositiva.
- Mantener la disciplina y el orden.
- Gestionar de manera eficiente la comunicación con los alumnos.
- Tratar a los alumnos con respeto.
- Reconocer cuando comete un error o se equivoca en algo.
- Realizar una buena tutoría y dar ejemplo.
- Proporcionar a todos una atención frecuente y sistemática.
- Interesarse por los estudiantes, preguntarles sobre lo que hacen e intentar ayudarles.
- Dar una orientación ajustada a los problemas que plantee cada alumno y a sus necesidades. - Hacer trabajar duro a los alumnos y poner niveles altos.
- Ayudar a los estudiantes a ser independientes y organizar su aprendizaje.
- Promover y orientar los trabajos en grupo - Investigar en el aula, aprender con los alumnos.

### **3.5. El currículo.**

El currículum es una herramienta de gran utilidad en varios contextos, pero muy especialmente en la práctica docente para planificar adecuadamente las tareas y maximizar el proceso del aprendizaje.

Currículo educativo es el conjunto de objetivos, contenidos, criterios metodológicos y técnicas de evaluación que orientan la actividad académica y resulta especialmente útil para ordenar y maximizar el proceso del aprendizaje.

A lo largo del tiempo, la educación se ha tenido que enfrentar a varios retos, siendo el principal reto, cumplir y llevar a cabo un buen proceso de enseñanza aprendizaje, con el fin de mejorar las necesidades de la sociedad, es por ello que el currículo, ha sido una herramienta esencial en varios contextos, pero ha sido de mucha ayuda principalmente en el contexto educativo. Es de suma importancia ya que permite planear adecuadamente todos los aspectos que implican o intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje, con el fin de mejorar dicho proceso pues cada acción es elegida y realizada en razón de que venga o pueda ser justificada, por su coherencia con los principios de procedimiento.

La importancia del currículo no solo se basa en mostrar una posible respuesta de lo que uno quiere lograr en el ámbito educativo, sino que también ayuda a crear un ambiente libre, sencillo y sobre todo de apoyo para quienes lo llevan a cabo, es decir, es aplicable tanto para los maestros como para los alumnos, debido a que es una guía que apoya a tener una visión de las perspectivas a lograr (objetivos).

Así mismo hay que destacar que es importante que para que este proceso se dé de manera satisfactoria es necesario tomar en cuenta que el currículo cuenta con cuatro aspectos muy importantes, que servirán para ayudar a fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje; estos aspectos son:

- Elaborar
- Instrumentar
- Aplicar
- Evaluar



Cada uno de estos aspectos son importantes, puesto que si alguno falta, el curriculum ya no llevará su esencial importancia, que es verificar, guiar, prever, organizar, procurar que el proceso de enseñanza aprendizaje se esté dando de la manera más satisfactoria tanto para los docentes como para los alumnos, y así mismo ir moldeando paso a paso todos aquellos aspectos que no encajan de manera adecuada, o a su vez tendrá que ir armando un rompecabezas hasta saber cuál es la pieza que encaja de la mejor manera.

Por tal motivo el Currículum es importante para la práctica docente, porque ayuda al docente a manejar de manera más fortuita su papel como guía de la enseñanza dentro o fuera de un salón de clases, para que así se pueda manejar un proceso bidireccional que permita al educando crecer de una manera integral, es decir que cubra todos los aspectos importantes de su desarrollo.

## Unidad 4

### Función Administrativa

#### 4.1. La Planeación.

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro.

Planear es proyectar y generar escenarios. La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe.

Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, y quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución.

La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones. Desde un punto de vista sistémico, la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan a todo el sistema; por tal motivo, debe abordarse con un enfoque integral. Dentro de los propósitos de la planeación está el definir al objetivo o camino concreto, siendo esto fundamental para determinar las directrices de una organización; la racionalización de los planes es otro de los propósitos básicos, ya que permite un juicioso consumo de recursos.

Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y, sobre todo, con el tiempo siempre encima. Por ello, el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional.

Control sin planeación es, simplemente, imposible. Por último, reconsideraremos varias definiciones de planeación. Según Terry y Franklin: “La planeación es seleccionar

información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias a fin de realizar los objetivos organizacionales”.

De acuerdo con Ackoff, la planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas, en el cual deben considerarse dos aspectos fundamentales: el proceso determinará qué hacer y cómo hacerlo antes de que se requiera la acción.

Agustín Reyes Ponce: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios, secuencias de operaciones y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”.

Koontz y Weihrich: “La planeación es el proceso gerencial que incluye seleccionar la misión de la organización, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, provee de un enfoque racional para lograr los cursos de acción futuros. Genera un espíritu de innovación administrativa”.

Goetz: “Planear es hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido”.

La planeación por tanto se basa en los objetivos organizacionales de cualquier estructura orgánica ya sea una empresa o una institución educativa.

## Objetivos

La organización que no tiene idea de sus alcances y limitaciones, así como de hasta dónde quiere llegar, tendrá serias dificultades para lograr sus metas. Un objetivo es, entonces, un resultado final, un estado ideal que se pretende alcanzar.

Terry y Franklin nos definen el objetivo como la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación. Los objetivos exigen ser claros y precisos para determinar los escenarios necesarios y los esfuerzos correspondientes al logro de los mismos. Los objetivos mal planteados e inapropiados, lejos de ayudar a la dirección, entorpecen la eficiencia y no permiten lograr la misión de las organizaciones.

Los objetivos son como el hilo que mantiene la unidad entre todos los planes. De ahí la importancia de plantear cabalmente objetivos que motiven, exhorten al triunfo y definan la misión y propósitos de una organización.

### Tipos y clasificación

Al analizar diferentes autores, estudiosos de la práctica administrativa, encontramos que existe una galería inmensa sobre la clasificación de los objetivos. La institución desarrolla sus objetivos con base en renglones estratégicos tales como su misión, proyectos y cultura propia. Analicemos algunos modelos al respecto. El libro Efectividad gerencial (Reddin, 1997) nos muestra la siguiente clasificación de los objetivos.

- **Objetivos normales.** Son los que se basan directamente en las áreas de efectividad establecidas para la posición. Son los más importantes dentro de la organización.
- **Objetivos especiales.** Se refieren a los estudios de factibilidad que exploran nuevas áreas, la experimentación de sistemas y procedimientos nuevos; asimismo, se relacionan con la creatividad y formas nuevas de pensamiento.
- **Objetivos de desarrollo.** Son aquellos que tienen que ver con la formación del gerente en sus funciones y pueden referirse a cursos, visitas a plantas, conferencias o a la lectura de libros y publicaciones. Hicks y Gullet, en su obra *Administración*, desarrollan la siguiente clasificación de los objetivos.
- **Objetivos de actuación.** Son aquellos que se identifican con las tareas de las personas relacionadas con su puesto. Se subdividen a su vez en categorías de rutina, resolución de problemas y de innovación.
- **Objetivos personales.** Los objetivos de desarrollo personal tienen como intención fomentar las habilidades y conocimientos de un individuo. La siguiente clasificación es la más común, ya que son los objetivos que caracterizan a una organización en cualquier renglón.
- **Objetivos económicos.** Responden a las perspectivas de los inversionistas en cuestión de su dinero, a la vez que satisfacen las necesidades de poder económico de sus trabajadores.

- **Objetivos sociales.** Internamente crean un ambiente agradable de trabajo, desarrollan ética y fomento de valores individuales y organizacionales, satisfacen en todos los valores que debe contener el producto (materia prima, peso, contenido) a una sociedad cada vez más ávida de creaciones y calidad. También ayudan a acabar con el desempleo, desarrollan una apropiada infraestructura de la entidad en que se trabaja, etcétera.
- **Objetivos políticos.** Crean imagen, la alimentan y venden ante sus competidores y la sociedad en general. Promueven enlaces, estrategias que ayuden al desarrollo de la industria en específico, intercambio de información entre empresas, unificación de estándares de calidad y filosofía de trabajo, etcétera.
- **Objetivos técnicos.** Fomentan la educación entre los trabajadores a través de la constante capacitación y promueven cada vez más profesionistas en la línea gerencial de la institución, estimulan la creatividad y el uso de tecnología de punta en su línea de trabajo.

Así también la planeación se base en principios:

- **Principio de previsibilidad.** Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que existe siempre el riesgo.
- **Principio de objetividad.** La práctica administrativa debe apoyarse en hechos, y no en opiniones subjetivas.
- **Principio de la medición.** Los objetivos serán más seguros cuanto más podamos apreciarlos cuantitativamente, es decir, que sean susceptibles de medición.
- **Principio de precisión.** Los planes deben elaborarse con la mayor precisión posible, y no con afirmaciones vagas y genéricas, ya que van a regir acciones concretas.
- **Principio de flexibilidad:** Es cierto que debe existir precisión en la elaboración de los planes, pero en su implementación debe haber margen para los cambios que surjan en forma imprevista.
- **Principio de unidad.** Dentro de la organización se elaboran planes en cada una de las áreas de trabajo, pero estos planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe un solo plan general.

- Principio de rentabilidad. Todo plan debe redituar una relación favorable de los beneficios que espera respecto a los costos que exige.
- Principio de especialización. El trabajo tiende a dividirse cada vez más en actividades concretas. El individuo reditúa mayor eficiencia, precisión y destreza al responsabilizarlo a una actividad más limitada y concreta. La especialización genera mayor creatividad e iniciativa. Principio de unidad de mando. Un subordinado recibirá órdenes de un solo jefe. Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad. Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde a cada jefe dentro de los niveles de la organización, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla. Principio de dirección-control. A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

## 4.2. La Organización.

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, al igual que planeación sigue siendo una fase poco dinámica, de escritorio, preejecutoria.

Su objetivo principal es crear la estructura idónea, conjugando lógica y eficiencia para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común. A través de esta etapa el administrador define funciones, responsabilidades, y coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficientes de trabajo.

A continuación, veremos una serie de definiciones sobre la función administrativa de la organización, que seguramente nos dará un margen amplio para comprender su concepto, su función y sus objetivos generales. Samuel L. H. Burk:

“La organización es el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades”.

O. Sheldon: “Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”

Koontz y Weihrich: “Una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos”.

Terry y Franklin: “Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas por el propósito de realizar alguna meta u objetivo”.

### Estructura de la organización

La estructura es una variable dependiente de acuerdo con las funciones y objetivos que se persiguen en una institución. En la práctica administrativa, la organización como función requiere una estructura de trabajo, una estructura organizacional que sea lógica y adecuada a los objetivos, necesidades y potencialidades de la institución.

A continuación, de acuerdo con varios autores, definiremos a la estructura organizacional: Blau, Peter M.: “Estructura organizacional es la distribución de las personas, en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones”.

Ranson, Hinings y Greenwood: “Es un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción, pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas”.

En fin, podemos definir la estructura como “conjunto de elementos relacionados entre sí mediante unas reglas determinadas y que se organizan en planos, formando un sistema”.

Las instituciones definen su estructura organizacional internamente y responden a ciertas necesidades de orden: autoridad, responsabilidad, comunicación y división de trabajo son algunos ejemplos de ello; pero también existen influencias externas, con las cuales interactúan.

Así, tenemos ciertos factores como el tamaño, la tecnología y el medio ambiente que definen su estructura. La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

- a) Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
- b) Las estructuras están diseñadas para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización.
- c) Las estructuras son el medio a través del cual se ejerce el poder, en el cual se toman decisiones. La estructura de las organizaciones produce impacto sobre los individuos por encima, y más allá, de la determinación sobre la cuantía de libertad que se ejerza; de igual forma, la satisfacción del individuo en su trabajo está relacionada con la estructura organizacional. Por ejemplo, la capacidad para innovar está más ligada al factor tamaño y a la complejidad de la organización que a los factores de edad, sexo, educación.

Por último, es importante considerar que la estructura organizacional debe reflejar en primera instancia los objetivos y planes, ya que de ellos se derivan las actividades; en segundo lugar, debe reflejar la autoridad y, finalmente, debe reflejar su ambiente, sin olvidar las limitaciones y las costumbres de las personas. De esta manera, una estructura organizacional nunca debe considerarse en forma estática, ya que debe estar diseñada para responder en cualquier momento a las perspectivas de sus miembros en un futuro incierto.



### 4.3. La Dirección

Es el tercer paso a dar, dentro de ella se lleva a cabo la ejecución de los planes, la comunicación, la motivación y la supervisión necesaria para alcanzar las metas de la empresa. En esta etapa es necesaria la presencia de un gerente con la capacidad de tomar decisiones, instruir, ayudar y dirigir a las diferentes áreas de trabajo.

Cada grupo de trabajo se rige por normas y medidas que buscan mejorar su funcionamiento, la dirección es trata de lograr mediante la influencia interpersonal que todos los trabajadores contribuyan al logro de los objetivos.

La dirección se puede ejercer a través de:

- El liderazgo
- La motivación
- La comunicación.

Las actividades más significativas de la dirección son:

1. Ofrecer motivación al personal.
2. Recompensar a los empleados con el sueldo acorde a sus funciones.
3. Considerar las necesidades del trabajador.
4. Mantener una buena comunicación entre los diferentes sectores laborales.
5. Permitir la participación en el proceso de decisiones.
6. Influir a los trabajadores para que hagan su mejor esfuerzo.
7. Capacitar y desarrollar a los trabajadores para utilicen todo su potencial físico e intelectual.
8. Satisfacer las diferentes necesidades de los empleados mediante el reconocimiento de su esfuerzo en el trabajo.
9. Ajustar los esfuerzos de la dirección y ejecución de acuerdo a los resultados del control.

#### 4.4. La Gestión del Talento Humano

La gestión del talento se define como un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.

La gestión de talento como concepto ha ido evolucionando mucho en los últimos 25 años. El objetivo de las organizaciones que han puesto la gestión del talento en práctica lo hacen para dar solución al problema de retención de empleado.

Se valora aún más la gestión del talento cuando las organizaciones descubren que resulta tres veces más caro para ellas realizar una nueva contratación que retener alguno de sus activos más valiosos.

Ejemplo de ello son los datos proporcionados por expertos en gestión de personas:

- Hasta seis meses pueden ser necesarios para que un empleado nuevo llegue a adquirir la productividad adecuada en un trabajo.
- Se necesitan nada menos que dieciocho meses para integrarlo a la cultura de la empresa.
- Tienen que transcurrir veinticuatro meses para que el nuevo miembro del equipo alcance a conocer la estrategia y la actividad de la empresa en la que ha entrado a formar parte.

El hecho de conseguir o retener talentos para la organización es una estrategia sobre todo de las empresas más competitivas y que buscan crecer por medio de los recursos humanos que desempeñan un papel importante en la empresa y aumentan su valor. Una organización con talentos es una empresa más competitiva y dispuesta a enfrentarse a otras situaciones.

Procesos claves en la Gestión del Talento

- Planificación de RRHH.- La proyección estratégica y la planificación de acceso y retención del talento.

- Reclutamiento.- La capacidad de atraer y contratar talento; el reclutamiento efectivo para el talento obliga a diseñar una estrategia basada en el employer branding.
- La incorporación a la empresa.- Este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización.
- Plan estratégico.- El proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar las metas y los objetivos.
- Evaluaciones 360 °.- La evaluación 360 grados es una herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
- Desarrollo del liderazgo.-Actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
- Desarrollo profesional.- Proceso de establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales; planificación de la carrera.
- Programas de reconocimiento.- Un método de reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización.
- Competencias.- Esos comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito.
- Retención.- Un esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención del *top talent* de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

#### **4.5. Función del Mercadeo**

El mercadeo es todo el proceso que se realiza para promover un producto o actividad, es decir, que se toma en cuenta desde el mismo momento en que se plantea la idea, cuando se elaboran los planes y estrategias, se ejecutan y finalmente se ven los resultados de productividad, a saber, cuando llega a manos del consumidor.

El objetivo de este es el de fidelizar a los clientes a través del uso y empleo de diversas estrategias y herramientas.

Este término proviene de la palabra mercado, derivado del término latín *mercatus* que significa comprar. A este, se le suma la orientación al estudio de mercado, que da como resultado la palabra mercadeo.

#### Funciones del mercadeo:

Las funciones esenciales en las que se concentra el mercadeo son las siguientes:

- Ejecutar el mercado tomando en cuenta la óptica del consumidor.
- Investigar permanentemente al consumidor, tomar en cuenta la competencia, los productos más vendidos y los diferentes mercados.
- Seleccionar los clientes importantes y buscar fidelizarlos.
- Explorar los mercados innovadores.
- Acoplarse y responder rápido a la innovación.
- Proteger el producto de diversas amenazas de mercado.
- Realzar y promocionar la marca.
- Buscar liderar el mercado.

#### Objetivo del mercadeo

El principal objetivo del mercadeo es el de detectar las mejores oportunidades de mercado, identificar los mercados más rentables y factibles, tener una participación destacada en el mercado y beneficiar a la empresa cumpliendo sus objetivos.

También es responsable de contar con una información fidedigna e importante sobre el mercado, lograr productos y servicios satisfactorios, distribuir el producto de manera óptima, fijar un precio ideal, promocionar, persuadir y entrar de forma exitosa en los mercados.

### Tipos de mercadeo

A la hora de hablar de mercadeo, podemos identificar diferentes tipos y clasificaciones, éstas se describen a continuación.

- **Mercadeo analítico:** Este basa su objetivo en analizar todos los componentes externos e internos del producto o mercado a impulsar y realiza un análisis, de esta manera evalúa las mejores estrategias. Una de las herramientas más utilizadas en esta clasificación es el uso de la Matriz FODA para el análisis y elaboración de estrategias.

- **Mercadeo estratégico:** Este tipo de mercadeo, relacionado con el analítico, busca detectar las mejores estrategias para satisfacer las necesidades del mercado.
- **Mercadeo operacional:** Este se puede considerar como una última etapa de los mencionados anteriormente (analítico y estratégico). Busca que la estrategia planteada se lleve a cabo a través de diferentes acciones.
- **Mercadeo emocional:** En este tipo, el mercadeo se da para aquellos consumidores que compran un producto o servicio por impulso emocional. Este, está ligado a las emociones, busca potenciar a una marca o producto a través de las emociones de las personas y no a de la racionalidad para que estos realicen compras de manera compulsiva.
- **Mercadeo viral:** Este es el que es reconocido rápidamente por el uso de las redes sociales. Se da cuando un producto o marca comienza a circular rápidamente a través de medios electrónicos tales como redes sociales, correo, etc.
- **Mercadeo relacional:** Este tipo de mercado se centra en la relación que fomenta el cliente con las empresas. Su objetivo es fomentar una buena relación para de esta manera atraer al cliente.
- **Mercadeo rentable:** Es aquel tipo de mercado que busca producir más ganancias a través de la disminución de diversos costos.
- **Mercadeo global:** Este se encarga de realizar las funciones del mercadeo en el mercado internacional. Busca aplicar mejores técnicas para la logística de distribución en diversos países y el lanzamiento de nuevos productos y marcas.
- **Mercadeo social:** Busca satisfacer al mercado a través de acciones sociales realizando el análisis del funcionamiento de la sociedad.

## 4.6. La evaluación y Control Institucional

El control es la fase final del proceso administrativo, pero a la vez es el eslabón que se une a la planeación. El control y la planeación son considerados como los “hermanos siameses”, porque van tan unidos y dependen uno del otro que en ocasiones no se sabe cuándo termina uno y dónde empieza el otro. Controlar es determinar que lo que se planeó, o se pretendió realizar, se esté llevando a cabo en tiempo y condiciones prescritos. El control, en cierta forma, puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.

No siempre existen las condiciones para que una actividad o un proceso de trabajo estén exentos de errores, o se presenta falta de interés por parte de los subordinados y esto causa mermas o pérdidas que afectan los resultados finales. Por ello, es necesaria la presencia del control. No debe considerarse al control como un castigo durante el proceso de trabajo. Por el contrario, es una necesidad y, por lo mismo, hay que implementarlo. No olvidemos que hacer uso del control exige buscar las técnicas adecuadas y una filosofía participativa. El control existe en todos los niveles administrativos.

El control es un estándar por el cual debemos luchar, y también respetarlo, ya que ello nos garantiza el éxito en todo lo que emprendamos. El control debe ser motivador tanto para la dirección como para los subordinados, ya que, si se están cumpliendo los estándares, esto sería causa de mejores salarios y recompensas por productividad, al igual que reconocimientos públicos del desempeño de los individuos dentro de la organización.

Es importante definir qué modelo de administración implementar cuando el estilo de liderazgo es demasiado libre y prácticamente no existen controles. Entonces se debe suponer que el subordinado se encuentra en una etapa de madurez y, por lo tanto, tendrá la posibilidad de tomar decisiones y de velar por los intereses de la organización. Los propósitos del control en cualquiera de sus modalidades tienden a garantizar el logro de los resultados.

Dos factores crean la necesidad de control. En primera instancia, los objetivos de las personas y los de las organizaciones son diferentes. Es por ello que se necesita el control,

para asegurarse de que los miembros de una organización trabajan en búsqueda de los objetivos organizacionales. En segundo lugar, el control se necesita porque existe un periodo de espera desde el momento en que se formulan los objetivos, hasta que se alcanzan.

### Evaluaciones:

La evaluación del aprendizaje suele estar a cargo de los maestros y tiene lugar en determinados momentos (al final de cada año o ciclo escolar), con repercusiones importantes para cada estudiante en términos de aprobación o reprobación.

Menos frecuentes, otras formas de evaluación son también usuales en estos sistemas: la evaluación del trabajo de docentes, de los directivos escolares y del propio sistema. Tradicionalmente, en México la evaluación de los alumnos también ha estado a cargo de los maestros en cada escuela.

Cuando el sistema educativo comenzó a experimentar el vertiginoso crecimiento que la explosión demográfica trajo consigo, los maestros utilizaban ampliamente pruebas de tipo objetivo difundidas por la SEP que, aunque rudimentarias, tenían la ventaja de ser homogéneas. En los años setenta, la SEP desarrolló evaluaciones en gran escala para el ingreso de alumnos de secundaria y luego para valorar el aprendizaje de los alumnos de primaria. Con este fin comenzaron a desarrollarse pruebas estandarizadas para su aplicación a muestras nacionales de alumnos.

A principios de los años noventa la experiencia relativa a evaluaciones en gran escala incluía los exámenes de ingreso a la educación normal, los del Instrumento de Diagnóstico para Alumnos de Nuevo Ingreso a Educación Secundaria y el Estudio integral de la Educación Preescolar, Primaria y Secundaria. De 1992 a 1995 se aplicaron pruebas de aprendizaje para evaluar el Programa para Abatir el Rezago Educativo. El estudio de Evaluación de la Educación Primaria extendió este tipo de evaluaciones a todas las entidades. Durante la última década se hicieron también evaluaciones cualitativas, junto con actividades para desarrollar la capacidad de evaluación de aula de los maestros.



En 1993 se estableció el programa de estímulos económicos para maestros llamado Carrera Magisterial, en cuyo marco comenzaron a desarrollarse instrumentos para evaluar los factores de rendimiento escolar y profesional, lo que trajo consigo la necesidad de aplicar cada año pruebas de conocimientos a un gran número de maestros y alumnos.

En educación superior, en 1994, se creó el Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior, que diseña pruebas de ingreso a educación media superior, licenciatura y posgrado, así como de egreso de licenciatura. En el periodo de 96-97 se unificaron los procesos de selección de alumnos para las instituciones de nivel medio superior de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

De la segunda mitad de la última década del siglo XX data igualmente el inicio de la participación de México en proyectos internacionales de evaluación, con las pruebas del Tercer Estudio Internacional de Matemáticas y Ciencias, y las del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa, y el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) de la OCDE. En los primeros años del siglo XXI la tendencia a extender la evaluación educativa continuó.

Con base en un anteproyecto elaborado a partir de la segunda mitad de 2000, en agosto de 2002, se creó el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Al mismo tiempo la DGE amplió la difusión de los resultados de las pruebas de aprendizaje que aplica en el programa de Carrera Magisterial, el Programa de Escuelas de Calidad comenzó a desarrollar un importante proyecto de evaluación cualitativa continuando experiencias previas y algunas entidades siguieron realizando esfuerzos propios de evaluación y empezaron a difundir sus resultados.

Durante 2003 y 2004 varios procesos de evaluación previamente desarrollados por la SEP siguieron operando bajo su responsabilidad. Tal fue el caso de la estadística educativa, las Pruebas de Aprovechamiento Escolar de Carrera magisterial, el IDCIEN y las Olimpiadas del Conocimiento, así como la evaluación del PEC. En los dos últimos años destaca el inicio de actividades del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) cuya creación, en

agosto de 2002, es la novedad más importante en el terreno de la evaluación educativa en México.

Su trabajo se concertó en los siguientes puntos:

- Asumir la responsabilidad de las pruebas de lectura y matemáticas, previamente desarrolladas por la DGE, cumpliendo con la evaluación del sistema nacional de educación básica.
- Asumir la responsabilidad de las evaluaciones internacionales en que participa México, en particular las PISA, que se aplican en todo el país. • Iniciar el desarrollo de un sistema de indicadores, a partir de las estadísticas educativas que recoge anualmente la SEP.
- Iniciar el desarrollo de modelos para la evaluación de las escuelas como unidades organizacionales.
- Realizar estudios retrospectivos de las evaluaciones de estándares nacionales que la SEP había llevado a cabo de 1998-2002, así como de las evaluaciones internacionales. Se inició también la propuesta de una política nacional de evaluación con actividades de difusión de resultados y fomento de la cultura de la evaluación, incluyendo cursos sobre evaluación para periodistas. En el mismo sentido, el INEE comenzó a trabajar con las áreas de evaluación de las 32 entidades federativas cuyos titulares constituyen el Consejo Consultivo del Instituto.

En el último sexenio se diseñó un amplio programa que abarca distintos aspectos de la educación en México, incluyendo acciones que atañen a la evaluación:

Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006. El programa se basa en un diagnóstico de la situación del sistema educativo, que destaca el impacto del crecimiento demográfico experimentado por México en la segunda mitad del siglo XX y la importancia de las políticas educativas adoptadas para hacerle frente. Como resultado, el Sistema Educativo Nacional experimentó un crecimiento notable, empezando por la educación primaria y extendiéndose progresivamente a la enseñanza secundaria, media superior y superior. En el apartado que contiene la visión de largo plazo que da sentido a las metas de corto plazo, se

expresan claramente los propósitos del PRONAE. Dicha visión se denomina un enfoque educativo para el siglo XXI e incluye elementos generales que luego se precisan para cada tipo educativo en el apartado correspondiente. Se establecen tres grandes objetivos estratégicos de la política de educación básica, en términos de justicia educativa y equidad, calidad del proceso y el logro educativo y la reforma de gestión institucional.

La segunda parte del PRONAE consiste en un gran programa para la reforma de la gestión del sistema educativo como un todo en sus aspectos estructurales, incluyendo la federalización del sistema educativo, su financiamiento, los mecanismos de coordinación, consulta y participación, el marco jurídico y, desde luego, la evaluación, la investigación y la innovación educativa. Esta parte del programa incluye una visión específica de los aspectos relativos a la evaluación del sistema educativo en el horizonte del año 2025:

- La calidad del Sistema Educativo Nacional y sus componentes podrán ser apreciados objetivamente gracias a mecanismos rigurosos y confiables de evaluación que serán independientes de las autoridades, cuyos resultados se difundirán y utilizarán para el mejoramiento de la calidad; estos instrumentos de evaluación serán altamente valorados por maestros, directivos y sociedad.
- Las instituciones educativas, públicas y privadas, de todos los tipos, niveles y modalidades, satisfarán criterios básicos de calidad acordes con sus fines y misión.

Operará un Sistema Nacional de Información Educativa, moderno y eficiente, cuya base de datos permita conocer con objetividad y precisión la situación del aprendizaje de los alumnos, así como los niveles de desempeño de maestros, escuelas e instituciones y entidades administrativas.

El Sistema de Información ofrecerá, en forma oportuna, un panorama actualizado del Sistema Educativo Nacional, para la toma de decisiones y rendición de cuentas.

El Sistema Nacional de Indicadores Educativos sustentará la planeación y facilitará que autoridades, directivos y docentes utilicen dichos indicadores para la formulación de proyectos que mejoren la calidad.

El Programa Nacional de Educación presenta elementos programáticos para la reforma de la gestión del sistema educativo, que incluyen el objetivo estratégico de fortalecer la evaluación, el conocimiento y la gestión integral del sistema...; la política de...impulsar decididamente la evaluación, la investigación y la innovación educativas; el objetivo particular de...fortalecer el funcionamiento del Sistema Educativo Nacional, mediante la consolidación del sistema de evaluación...renovados sistemas de información e indicadores...; y varias líneas de acción, entre las que se destacan:

- La consolidación del Sistema Nacional de Evaluación Educativa, por medio de: la creación del Instituto Nacional de Evaluación de la Educación (INEE), cuyas funciones se articularán con las de las instancias responsables de la evaluación de la SEP y las entidades federativas. La creación de un organismo para la evaluación de las instituciones de educación media superior. El establecimiento de lineamientos para asegurar la calidad de las evaluaciones mismas y su adecuada utilización y difusión, evitando que se produzcan efectos contrarios a la equidad.
- El fortalecimiento de la cultura de la planeación y la evaluación.
- El desarrollo del Sistema nacional de Indicadores Educativos.
- La consolidación del Sistema nacional de Información Educativa.

## Bibliografía básica y complementaria:

- Juan Manuel Rojas Quiñones. Gestión Educativa en la Sociedad del Conocimiento, Editorial Magisterio, Año 2006.
- Juan José Sotelo Vazquez. Proyectos de Gestion Escolar e Innovación Educativa, Libros en Red, Año 2007.
- Juan Carlos Aguilera, Leonardo Galvez, La Gestion Educativa desde la perspectiva Humanista, RiL Editores, Año 2004.
- Carballo, R. (2006). Innovación y Gestión del conocimiento. Modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación. Ediciones Díaz de Santos, Madrid Davenport, T., (1998).
- ZAMORA, J. (2005). Ciencia pública-ciencia privada, reflexiones sobre la producción del saber científico. México: Fondo de Cultura Económica.
- Tubella I. y Vilaseca J. (2005) Sociedad del Conocimiento. Cómo cambia el mundo ante nuestros ojos. Barcelona: Editorial UOC.
- TEJADA, José. (1999)."El formador ante las NTIC: nuevos roles y competencias profesionales". Comunicación y Pedagogía, 158, pp. 17-26