



La gestión del conocimiento, una herramienta para la innovación en el proceso de la gestión académica de la Institución Educativa Diocesana Jesús Adolescente Del Distrito De Buenaventura, Entidad Territorial Certificada

PROYECTO DE GRADO

LUIS ANGEL FIGUEROA OCORÓ

**Asesor
HERNANDO MURILLO GOMEZ, PhD**

**FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES
SANTIAGO DE CALI
2019**

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, UNA HERRAMIENTA PARA LA
INNOVACIÓN EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DIOCESANA JESÚS ADOLESCENTE DEL
DISTRITO DE BUENAVENTURA, ENTIDAD TERRITORIAL CERTIFICADA**

LUIS ÁNGEL FIGUEROA OCORÓ

**Trabajo de grado para optar al título de
Máster en Gestión Informática y Telecomunicaciones**

**Asesor
HERNANDO MURILLO GOMEZ, PhD**



**FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES
SANTIAGO DE CALI
2019**

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	8
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Contexto y Antecedentes	9
1.2 Planteamiento del Problema	11
1.3 Objetivo General	13
1.4 Objetivos Específicos	13
1.5 Organización del Documento	13
2. ANTECEDENTES	14
2.1 Marco Teórico	14
2.1.1 Conocimiento	14
2.1.2 Gestión del Conocimiento	17
2.1.3 Estrategias de Gestión Tecnológica del Conocimiento	18
2.1.4 Modelo de Gestión de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi	19
2.1.5 Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting.	19
2.1.6 Modelo Arthur Andersen	20
2.1.7 Modelo sobre los procesos de conocimiento: Nathan Shedroff.	20
2.1.8 Dato, Información y Conocimiento	21
2.1.9 Transferencia de Conocimiento	22
2.1.10 Las Instituciones Educativas Como Organizaciones del Conocimiento	22
2.1.11 Productividad y competitividad organizacional	23
2.1.12 Administración del recurso por procesos	24
2.1.13 Procesos	24
2.1.14 Gestión Académica	24
2.2 Estado del arte/trabajos relacionados	25
2.2.1 The 10-Step Road Map (Tiwana, 2002)	25
2.2.2 Un sistema de Gestión del Conocimiento en una organización escolar (Durán, 2004)	25
2.2.3 La gestión del conocimiento en educación (Sllis y Jones, 2002)	25
2.2.4 La GC desde una visión "humanista" (De Tena, 2004)	25
2.2.5 La GC desde la cultura organizacional (Marsal y Molino, 2002)	25
3. METODOLOGÍA	26
3.1 Tipo de Estudio	26
3.2 diseño del caso de estudio	26
3.3 Participantes en el caso de estudio	26
3.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos	27
3.4.1 Técnicas de recolección de datos	27
3.4.2 Validación y confiabilidad	27

4. MEJORAMIENTO DEL PROCESO SELECCIONADO	29
4.1 <i>DESCRIPCIÓN INICIAL DEL PROCESO</i>	29
4.1.1 Descripción de las actividades iniciales, identificadas para cada uno de los procedimientos anteriores:	30
4.2 <i>PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA PROPUESTO POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN)</i>	31
4.3 <i>CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROCESO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA</i>	32
4.3.1 Diseño pedagógico (curricular)	32
4.3.2 Prácticas pedagógicas	32
4.3.3 Gestión de aula	32
4.3.4 Seguimiento académico	32
4.4 <i>Escala de valoración para el Análisis del estado actual del proceso con respecto a lo propuesto y evaluado por el MEN</i>	32
4.5 <i>SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA, AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL</i>	33
4.6 <i>REDISEÑO DEL MODELO DEL PROCESO PROPUESTO</i>	36
4.6.1 <i>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</i>	37
4.6.1.1 Razón de ser	37
4.6.1.2 Logros a obtener	37
4.6.1.3 Usuarios o destinatarios	37
4.6.2 <i>PROCESO PROPUESTO: GESTIÓN ACADÉMICA</i>	38
4.6.3 Descripción de actividades de los nuevos procedimientos propuestos	38
4.7 <i>MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PROPUESTO</i>	41
4.8 <i>EQUEMA DE LOS PROCESOS DEL MODELO DE GC PROPUESTO</i>	43
5. DISEÑO DE EXPERIMENTO DE VALIDACIÓN	44
5.1 <i>RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES</i>	45
6. RESULTADOS OBTENIDOS	47
7. CONCLUSIONES Y FUTURO TRABAJO	50
7.1 <i>CONCLUSIONES</i>	50
7.2 <i>TRABAJOS FUTUTOS</i>	50
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	53

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. DISEÑO PEDAGÓGICO	30
TABLA 2. GESTIÓN DE AULA	30
TABLA 3. SEGUIMIENTO ACADÉMICO	30
TABLA 4. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL AÑO 2018	34
TABLA 5. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL AÑO 2017	35
TABLA 6. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL AÑO 2016	36
TABLA 7. COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DE TRAMITES ACADÉMICOS INTERNOS	39
TABLA 8. GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE PLANES DE ÁREA Y AULA.	39
TABLA 9. COORDINACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.	41
TABLA 10. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES	46

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. DISPARIDADES REGIONALES EN COLOMBIA SEGÚN LAS PRUEBAS SABER 11 (2013)	11
FIGURA 2. MODELO DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO - NONAKA Y TAKEUCHI	19
FIGURA 3. MODELO KPMG CONSULTING	20
FIGURA 4. MODELO ARTHUR ANDERSEN	20
FIGURA 5. MODELO NATHAN SHEDROFF	21
FIGURA 6. PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA EN LA I. E. DIOCESANA JESÚS ADOLESCENTE	29
FIGURA 7. PROCESO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA (MEN)	31
FIGURA 8. PROCESO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA, FUENTE: CREACIÓN PROPIA	38
FIGURA 9 MODELO NATHAN SHEDROFF	43

LISTA DE ANEXOS

RESUMEN

La gestión escolar ha recibido poca atención en las ambiciosas reformas que Colombia ha implementado en las últimas décadas, pero está surgiendo un debate en el país sobre los roles que los directivos docentes pueden desempeñar a la hora de mejorar los estándares de educación. En los países miembros de la OCDE, la gestión escolar es considerada como una de las formas más directas de mejorar la calidad de la enseñanza, y por consiguiente, el aprendizaje de los estudiantes. Los directivos docentes, que actúan como intermediarios claves entre las políticas y las prácticas, pueden ayudarles a los profesores y a las demás personas de las escuelas y colegios a mejorar sus prácticas y reformar los procesos escolares, las culturas, las actitudes y los comportamientos (Leithwood et al., 2004; Pont et al., 2008). Así mismo, los directivos docentes con gestión escolar sólida pueden desempeñar un papel importante al brindarles asesoría a otros directivos docentes, ampliando así las buenas prácticas y fomentando un mejoramiento sistemático.

Las organizaciones educativas requieren de estrategias que les permitan responder las continuas y cambiantes exigencias y necesidades de su entorno. No se trata de que las organizaciones se adapten a los cambios sociales, sino de que también sean capaces de anticiparse a ellos y de buscar alternativas. El desarrollo de estrategias de aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento permite, precisamente, afrontar estos desafíos, dotando a las organizaciones de herramientas y procesos que les permitan generar nuevo conocimiento y rentabilizar el conocimiento existente, mejorando así el rendimiento de los trabajadores y, por tanto, de la propia organización.

La presente investigación tiene como fin impactar la forma cómo la institución educativa Diocesana Jesús Adolescente del distrito de Buenaventura, desarrolla su proceso de gestión académica, proponiendo un modelo de gestión de conocimiento que permita optimizar el proceso antes mencionado, de esta forma poder cerrar las brechas identificadas durante el desarrollo de este trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto y Antecedentes

En las últimas dos décadas, el sistema educativo colombiano ha experimentado una transformación fundamental. El acceso a la educación ha sido una prioridad, con políticas ambiciosas que buscan incrementar el número de estudiantes matriculados en todos los niveles y llevar los servicios educativos a todos los rincones del país. Colombia actualmente enfrenta dos retos cruciales: cerrar las brechas existentes en términos de participación y mejorar la calidad de la educación para todos (Educación en Colombia, OCDE, 2016).

Hay una tendencia creciente hacia la descentralización de la educación en los países miembros de la OCDE. La experiencia internacional sugiere que el proceso de descentralización puede mejorar la capacidad de respuesta local, estimular la creatividad en el uso de recursos, promover la innovación y crear incentivos para mejorar la calidad (Waslander, Pater y van der Weide, 2010 en OCDE, 2012a). Sin embargo, la gestión descentralizada solamente es efectiva cuando se cuenta con capacidades, medidas de coordinación y mecanismos de rendición de cuentas adecuados (OCDE, próximo a publicarse). Sin estas condiciones, la descentralización puede profundizar la desigualdad y dificultar más el mejoramiento de la calidad.

En Colombia, la descentralización ha sido gestionada mediante un proceso de certificación, por medio del cual todos los departamentos, independientemente de su capacidad, y cualquier distrito o municipio que cumpla unos criterios específicos, reciben el estatus de Entidades Territoriales Certificadas (ETC).

La responsabilidad del sistema educativo es compartida entre el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y las Entidades Territoriales Certificadas (ETC), pero es el MEN el principal organismo responsable de la educación en Colombia y su mandato abarca todo el sector, desde preescolar hasta la educación superior. De conformidad con el Decreto 5012 del 2009, el MEN determina los criterios y las políticas nacionales, define los estándares, garantiza y protege el derecho de acceso a la educación, formula directivas, apoya a los territorios e inspecciona y evalúa la calidad del sistema educativo.

La gestión de la educación es particularmente compleja en Colombia, debido a la gran cantidad de instituciones involucradas y a la forma irregular en que la descentralización ha ocurrido en el sector. Si bien no hay una manera correcta para dirigir los sistemas educativos, la evidencia indica que las disposiciones de gestión son más eficaces cuando son coherentes y acordes, y cuando se cuenta con sistemas de apoyo y de rendición de cuentas adecuados para garantizar que los distintos niveles y actores trabajen mancomunadamente hacia los mismos objetivos (OCDE, 2015c).

El cambio de era, ha traído consigo la revolución del conocimiento, que tiene como característica fundamental la importancia de los recursos intangibles, más exactamente del capital intelectual, entendido éste como la capacidad de las personas para obtener, desarrollar, transferir, potenciar, consolidar y administrar sus conocimientos en procura del

mejoramiento continuo de las organizaciones. Lo anterior origina la Gestión del Conocimiento, entendida como aquella disciplina organizacional que pretende transferir el conocimiento a través de procesos administrativos y gerenciales que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa para generar valor agregado, ventajas competitivas y comparativas. La Gestión del Conocimiento se ha denominado disciplina, debido a que se concibe como el “conjunto de principios, métodos, técnicas, herramientas, matrices y tecnologías que permiten obtener los conocimientos precisos y adecuados en el tiempo oportuno, de la forma más eficiente y sencilla, con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible” (Puell Palacios, 2008, p. 31).

Diferentes autores han puntualizado la creciente importancia del conocimiento en el nuevo contexto mundial. Drucker (1993) propone que en la economía el conocimiento se ha transformado en el único recurso que asegura la sustentabilidad económica en el presente y futuro. Autores como Collison (2003), Castells (1997), Garvin (2000) y Argyris (1992) han reconocido que el conocimiento ha adquirido una mayor importancia y que su correcta gestión es un factor definitivo para la subsistencia y el desarrollo de las organizaciones, las cuales han realizado amplios intentos para manejar correctamente este nuevo activo y satisfacer así las necesidades cambiantes del mercado.

Desde hace algunas décadas, en muchos países se vienen implementando estrategias pedagógicas que permiten que, desde el inicio de la edad escolar, se gestione el conocimiento para así desarrollar habilidades sociales que permitan un aprendizaje basado en la retroalimentación con el entorno (Novoa-Ruiz, 2013). El proceso de gestión de conocimiento se ha venido implementando en la mayoría de los países, lo que ha permitido a las entidades educativas, estructurar sus planes de estudio e implementar estrategias que vayan de la mano con las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, NTIC, para que se desarrollen habilidades sociales donde se interactúe con todos los grupos de interés (Cabarcas-Álvarez, 2012; Garcés-Pretel, Ruiz-Cantillo, & Martínez-Ávila, 2014).

Este auge de la sociedad del conocimiento trae consigo el siguiente imperativo: las organizaciones deben gestionar sus recursos intangibles, de tal forma que se haga tangible el impacto y se enmarquen dentro del desempeño y el desarrollo organizacional. La adecuada gestión de los recursos intangibles, especialmente del conocimiento, como activo capaz de generar valor, resulta primordial para cualquier organización, y más aún en aquellas donde el conocimiento es la razón de ser, tal es el caso de las Instituciones de Educación, por lo tanto, es necesario profundizar en la forma como se gestiona el conocimiento, partiendo de su comprensión conceptual y de sus aplicaciones actuales; que se enmarcan en organizaciones que tienen un alto nivel de desarrollo, organizaciones que forman y facilitan el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, y se resalta el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en las que trabajan (Gairín, 1999, p. 6).

1.2 Planteamiento del Problema

La descentralización le ha permitido a los municipios ampliar la cobertura y aumentar la prestación del servicio de educación. Varios departamentos y territorios, como Bogotá, Medellín y Manizales, se han beneficiado de esta mayor autonomía tanto para ampliar el acceso como para elevar los estándares. Sin embargo, la mayoría de las ETC, especialmente aquellas ubicadas en zonas rurales, no cuentan con la capacidad financiera ni humana para manejar efectivamente su sistema escolar e impulsar las mejoras. Muchos municipios no cuentan con los recursos técnicos para garantizar la calidad de las escuelas o colegios bajo su responsabilidad. En casos extremos, como Chocó, el MEN ha relevado a las ETC que no han podido hacer una gestión efectiva (Cortés, 2010; MEN, 2015c). La capacidad normalmente es mínima en aquellas regiones donde las necesidades educativas son mayores, como las áreas remotas y aisladas y aquellas afectadas por el conflicto, con la consecuencia de que la descentralización ha acentuado la desigualdad (ver figura 1).

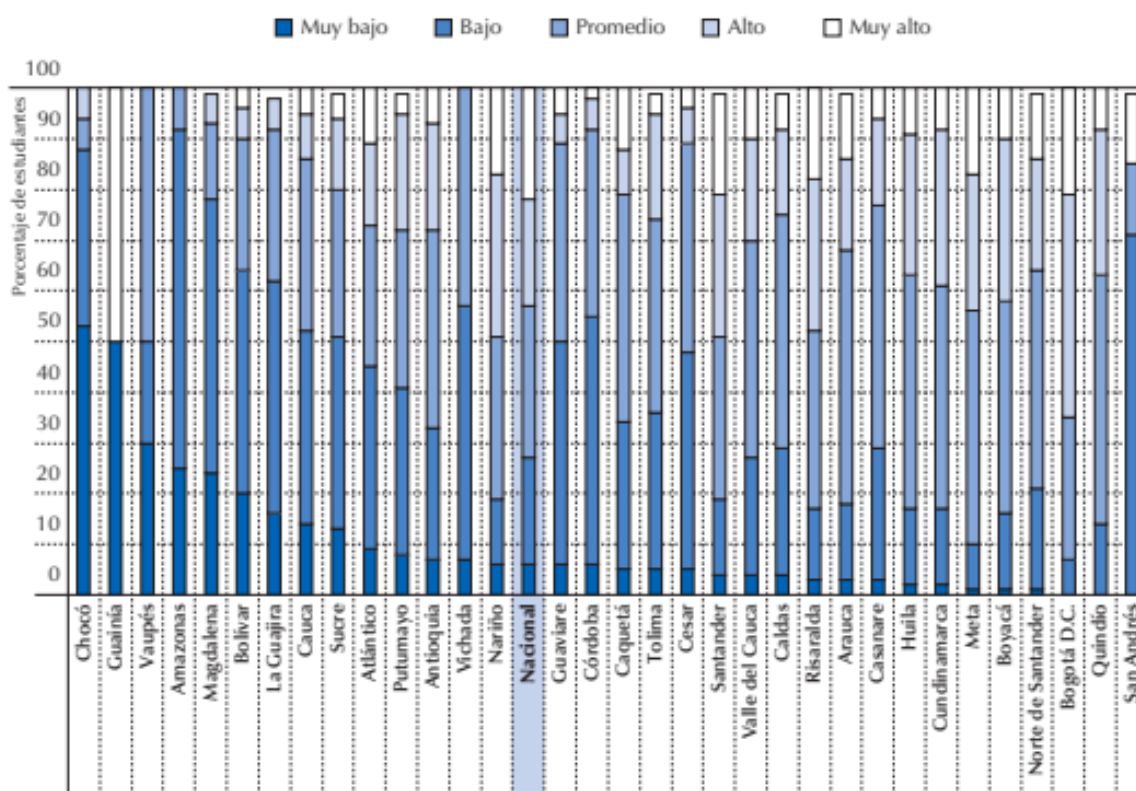


Figura 1. Disparidades regionales en Colombia según las pruebas SABER 11 (2013)

Fuente: DNP (2015), Base Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, Departamento Nacional de Planeación, Bogotá, <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-PlanNacional-de-Desarrollo.aspx>, Gráfico IV-2, página 62.

Actualmente, las responsabilidades de los rectores son en su mayoría administrativas, y no tienen claramente definidas su rol como líder pedagógico, sus responsabilidades en cuanto a

la observación de las prácticas en los salones de clase, orientar a los profesores y promover mejores prácticas docentes en las escuelas y colegios (Weinstein, Hernández y Muñoz, 2014).

A pesar de que el ministerio de educación ha establecido unos lineamientos que sirven como línea base para realizar la gestión académica, algunas instituciones educativas no cuentan ni siquiera con un mapa de proceso que describa la forma en que se debe realizar la misma, tal es el caso de la Institución Educativa Jesús Adolescente del Distrito de Buenaventura, limitándose sólo a la evaluación de este proceso mediante la aplicación de una rubrica establecida por el MEN denominada “guía 34”, dicha rubrica solo plantea una escala de valoración y conforme al cumplimiento de los criterios se determina el estado actual del proceso.

Año a año se evidencia una variación negativa en algunos componentes del procesos de la gestión académica, debido a las malas prácticas, ya que el registro de datos obtenidos no produce información, por ende, no se genera conocimiento dentro de éste proceso.

La estructura típica que define a las instituciones educativas (I.E) debe examinarse para que la gestión del conocimiento se ponga a disposición de las acciones productivas del Estado debido a que no se conoce cómo se transforma el conocimiento local e individual en conocimiento organizacional. Por lo tanto, se deben identificar los procesos de Gestión del Conocimiento que promuevan el uso activo y sistemático del conocimiento, ya sea general o científico, y cuyo éxito sea fuente o modelo para otras organizaciones y para la implementación de acciones que promuevan el desarrollo del conocimiento al servicio de la sociedad.

1.3 Objetivo General

Formular una propuesta metodológica soportada en un Modelo de Gestión del Conocimiento que permita la aplicación de los lineamientos del MEN en la institución educativa Diocesana Jesús Adolescente del Distrito de Buenaventura.

1.4 Objetivos Específicos

1. Identificar las brechas entre los lineamientos que plantea el MEN y la forma como la institución educativa Diocesana Jesús Adolescente desarrolla los modelos y acciones orientadas a compartir el conocimiento con los estudiantes.
2. Crear un proceso con el cual se puedan eliminar esas brechas, para la apropiación de los lineamientos del MEN y su utilización efectiva, mediante una propuesta de Gestión del Conocimiento.
3. Validar el modelo propuesta.

1.5 Organización del Documento

En el capítulo 2 el lector encontrará información sobre los antecedentes, el conocimiento y trabajos relacionados desarrollado por los distintos autores, lo cual permitirá tener una aproximación teórica al problema a tratar.

En el capítulo 3 se contempla la metodología aplicada en el trabajo, las fases en la que se construyó el mismo, la técnica de recolección y manejo de la información.

El capítulo 4 contiene la documentación y presentación de la propuesta.

El capítulo 5 se encuentra la validación y los resultados obtenidos de la aplicación en 11 instituciones educativas del Distrito de Buenaventura.

El capítulo 6 contiene el resumen de los resultados y finalmente el capítulo 7 se habla acerca de los trabajos futuros.

2. ANTECEDENTES

2.1 Marco Teórico

En éste apartado se presentan los referentes teóricos que han desarrollado sus postulados en torno al conocimiento y a la gestión del mismo, desde la episteme hasta su evolución en el tiempo. La estructura utilizada para la selección y procesamiento de la información que se encuentra en el marco teórico, sigue una secuencia lógica que nos indica cómo la correcta gestión del conocimiento se convierte en un activo valioso para cualquier organización.

2.1.1 Conocimiento

Desde la antigua Grecia, los filósofos discutían sobre el significado y la naturaleza del conocimiento. Según Platón, es posible distinguir diversos grados de conocimiento que se correlacionan con distintos grados de realidad: a) el mundo de la *doxa* u opinión, que abarca la creencia y la imaginación y que por lo tanto, no proporciona un conocimiento verdadero ni fiable; b) la *episteme*, es decir, el conocimiento científico de la realidad, el cual abarca la diainoia o razón discursiva del matemático, y c) la *noesis* o dialéctica propiamente dicha. En resumen el conocimiento verdadero es únicamente el inteligible: se accede a él a través de la razón, del entendimiento y no de la sensación (Stenmark, 2002).

La historia de la humanidad relata que la dimensión del conocimiento se basa en una perspectiva epistemológica y filosófica, en la cual se ha tratado siempre de encontrar explicaciones a la manera cómo se genera el conocimiento y cómo interpretar la realidad, en relación con el impacto en la evolución de las sociedades. Pero estas dimensiones conceptuales han sido dinámicas y fluctuantes, por lo que resulta necesario relacionar el conocimiento en su concepto propiamente dicho, siendo éste “el proceso de aprehensión intelectual de la realidad por parte del sujeto, como una manifestación progresiva e ilimitada del entendimiento para entrar en contacto racional con el medio” (Sarmiento, 2007, p. 51). Además de que el conocimiento está inmerso en diversas taxonomías, como lo plantea Groos (2010), que cita al filósofo húngaro Michael Polanyi, considerado como uno de los pioneros al momento de destacar la importancia del conocimiento, expresa este último que sabemos más de lo que somos capaces de expresar o simplemente de darle explicación, haciendo alusión a que existen dos clases de conocimiento, el tácito y el expreso o explícito.

Vivimos inmersos en una era de grandes cambios, ya se ha terminado la era industrial y se ha evolucionado hacia la llamada “era del conocimiento”, caracterizada por transformaciones significativas desde lo social, económico y ambiental, lo que exige comprensión y adaptación, hacia una sociedad del conocimiento, donde las organizaciones son competitivas por saber utilizar de forma efectiva el valor del conocimiento, de manera que, se pueda responder a las nuevas exigencias sociales, tecnológicas y científicas. La Gestión del Conocimiento es un tema de estudio, que ha surgido para mejorar la aplicación del conocimiento como una herramienta vital para la competitividad y para el desarrollo organizacional, especialmente para aquellas organizaciones en las que el conocimiento es su objeto social, como es el caso de las IE.

El conocimiento tácito hace referencia a lo que se conoce pero no se sabe expresar o lo que muchas veces no se es consciente de saber, y según Seaton y Bresó (2001), el conocimiento explícito es formal, estructurado, expresado en símbolos, a través procesos y procedimientos que pueden ser codificados y decodificados. Premisas que fueron compartidas por pioneros en la Gestión del Conocimiento como Iku-jiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, quienes profundizaron más en la dinámica del conocimiento y plantean, el modelo SECI o espiral para la producción del conocimiento (socialización, exteriorización, combinación e internalización). Se visualiza entonces al conocimiento, según Salas Granados (2012), como un proceso interactivo, fluctuante y fluido; que inicia en una etapa de socialización, que hace referencia a compartir experiencias y crear conocimiento que podría ser considerado como “tácito”; una segunda etapa de exteriorización, que modula el conocimiento tácito en conocimiento explícito; la combinación denota la sistematización de nuevos conceptos y su conexión con aquellos ya creados; y finalmente, la internalización se refiere a aprender y aplicar el conocimiento explícito; es así como la composición de estos cuatro procesos articula la producción del conocimiento, y destaca además la importancia de la comunicación en el éxito de la producción del mismo.

Mediante el modelo SECI, se puede apreciar que todos los puntos en la creación del conocimiento son críticos, la manera como se genera el conocimiento, se transmite, transforma y transporta para lograr objetivos específicos, en las organizaciones y en la sociedad, y es importante su abordaje cuando se estudian mecanismos para la conversión del conocimiento tácito en expreso y la importancia de la correcta dinámica de este proceso en la sociedad. La enseñanza determina que la transmisión del conocimiento deriva en el aprendizaje, tal como lo expresan Edel Navarro y Barrios- Velásquez (2010), quienes señalan que un individuo incorpora algún conocimiento de forma voluntaria para dar solución a problemas y actuar en situaciones particulares.

En relación con la distinción entre lo tácito y explícito existe la controversia suscitada por Stenmark (2002), en la cual manifiesta que el conocimiento es siempre tácito, y lo que se llama conocimiento explícito es en definitiva información. Sin embargo, existen opiniones opuestas a la anterior, como por ejemplo las de Kogut y Zander (1992), que definen a la información como conocimiento que puede transmitirse sin pérdida de integridad, con lo cual se está afirmado que la información es una forma de conocimiento.

Alle (1997) propone una clasificación del conocimiento en distintos niveles, donde cada uno de éstos es parte del siguiente nivel. El primero corresponde a los datos, y la unión y organización de éstos se convierte en el segundo nivel: la información. El siguiente nivel es el conocimiento, es decir, la información se convierte en conocimiento cuando es analizada o enlazada con otra información, donde están las creencias, las teorías sobre las cosas y las presunciones. En el siguiente nivel está la sabiduría, la cual además engloba valores y propósitos. Finalmente, en el último nivel está la unión de todo lo anterior. En resumen, los primeros niveles de esta clasificación están mas relacionados con los datos externos, mientras que los últimos niveles están mas relacionados con las personas, sus creencias y valores.

El aprendizaje es entonces inherente al ser humano, y se podría afirmar que las personas aprenden a cada instante, de manera intuitiva, pero la transmisión del conocimiento debe llevar hacia un aprendizaje voluntario y dirigido, es entonces cuando se habla de enseñanza. La Gestión del Conocimiento debe incorporar la dinámica entre enseñanza y aprendizaje, con el fin de expandir el conocimiento en cualquier organización. Del correcto funcionamiento, de la transmisión y utilización del conocimiento, depende el logro de metas y objetivos específicos de cualquier organización, por lo tanto, el conocimiento por sí solo no es útil, se debe administrar y gestionar adecuadamente. A partir de la tecnología puede ser posible la implementación de modelos que permitan gestionar adecuadamente el conocimiento en las organizaciones, para el aumento de su competitividad. En las últimas décadas se ha acuñado el término “Gestión del Conocimiento” para designar la ejecución y administración de todos esos procesos que ocurren en la dinámica infinita del conocimiento y su utilidad en la sociedad. En este periodo de globalización, la Gestión del Conocimiento es una herramienta fundamental para permanecer, y posiblemente dominar, en los mercados.

Es indiscutible que todos los cambios en el entorno por motivos políticos, económicos, sociales y culturales han desatado una evolución acelerada de la educación, que busca de manera apresurada orientarse a la búsqueda de la productividad, por encima de formar íntegramente al capital humano de estas instituciones. En el último periodo la evolución de las tecnologías de información ha mostrado que “una adecuada Gestión del Conocimiento corporativo garantizará el éxito de las organizaciones dentro de un mercado tan competitivo como el actual” (Martinez, 1999, p. 41).

En definiciones anteriores de Gestión del Conocimiento se habla de un activo importante, el cual sirve de base para los procesos de enseñanza-aprendizaje, hacemos referencia al capital intelectual. La Gestión del Conocimiento presenta una gran diversidad de concepciones, tanto conceptuales como de aplicación, lo cual manifiesta una suerte de “caos conceptual, atribuible, entre otras causas, a la relativa juventud de la disciplina, que conlleva la ausencia de un cuerpo doctrinal sólido y estructurado, y a la diversidad de disciplinas de origen de los autores que abordan la temática” (Rodríguez Gómez, 2006, p. 29.). “Esta situación supone que la diversidad de enfoques disciplinares que han abordado la Gestión del Conocimiento, generen una cierta anarquía en cuanto a su fundamento teórico”. (Hamel y Prahalad, Citado por Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006, p. 229).

A finales del siglo pasado y en los inicios del presente se han generado nuevas teorías para la creación y Gestión del Conocimiento; entre las más relevantes e importantes encontramos la de Michael Polanyi, citado por Gross (2010), quien plantea que la teoría es la forma en que el ser humano adquiere y usa el conocimiento, ésta responde a tres pilares: la imitación, la identificación y el aprendizaje, para luego transmitir mediante relaciones y transformar cognoscitivamente las ideas que se tenían antes.

Posteriormente, con base en los fundamentos teóricos de Polanyi, los académicos trabajaron rigurosamente y surgieron nuevas aplicaciones teóricas, como lo hizo Peter Senge al introducir el concepto de “Learning organization” (Organizaciones que aprenden). El

aprendizaje organizacional es definido como “organizaciones en las que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en las que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común, de modo que los empleados están continuamente aprendiendo a aprender, dando origen a la organización como un sistema dinámico, fluyente y pensante, con la obligación continua de mejorar sus actividades y procesos. Además Senge citado por Gross (2010), plantea ocho principios con diversas características que soportan la anterior teoría: compromisos con el desarrollo, la enseñanza y el aprendizaje, la cultura, ambientes participativos, conocimiento del entorno interno y externo, la informática, trabajo en equipo, así como el compromiso de aprender, practicar y recompensar la productividad.

“La organización creadora de conocimiento” de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1999), como se mencionó anteriormente, se basa en la movilización, difusión y conversión del conocimiento tácito, desde una visión epistemología y la creación de conocimiento aplicado a las organizaciones en cuanto al conocimiento individual. Esta teoría se compone de un ciclo de cinco fases: compartir y transmitir conocimiento tácito, conceptualizar, justificar, modelar y socializar en la “Espiral del conocimiento” (Negrete Vargas, 2000, p. 101).

El interés generalizado que relacionan Bustelo Ruesta y Amarilla Iglesias (2001) en la Gestión del Conocimiento, se presenta con la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), que permiten generar herramientas informáticas que facilitan gestionar y administrar la información, lo que ha conllevado a grandes cambios en la forma de trabajo de las organizaciones, así como en las culturas de las diferentes sociedades.

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, también podemos considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social” (Rodríguez, 2006, p. 25).

2.1.2 Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento se puede explicar como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se crean en la organización de acuerdo con sus actividades y con su entorno, con el objetivo de crear competencias esenciales (Bueno, 2000). En este enfoque, la gestión del conocimiento describe los esfuerzos organizativos dirigidos a asegurar que el capital intelectual se encuentre en continuo movimiento -bien sea a través de su despliegue, amplificación, venta o compartición- y que además, genere resultados organizativos superiores a los obtenidos por la organizaciones competidoras del capital intelectual es que solo genera valor para la organización cuando se emplea de modo efectivo.

A diferencia del financiero, el capital intelectual mantenido en una reserva sin ser utilizado rara vez crea valor económico, como indican De Long y Seeman (2000). Por esta razón es

importante que las organizaciones entiendan cuál debe ser el ciclo básico de la gestión del conocimiento, con el fin de que se desarrolle un proceso dinámico de generación de flujos de conocimiento y de realización de conocimientos nuevos, pero relacionados con su estrategia y sus actividades. Por ello, para Petrella (2011), una ventaja competitiva que puede tener una organización es su capacidad para crear y transferir conocimientos.

Actualmente, la tecnología permite entregar herramientas que complementan la gestión del conocimiento en las organizaciones apoyando en la recolección, transferencia, seguridad y la administración sistemática de la información, en conjunto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento (Bueno, 2000).

2.1.3 Estrategias de Gestión Tecnológica del Conocimiento

La estrategia para cualquier institución es de gran importancia, ya sea pequeña, mediana o grande; cada una tendrá sus niveles gerenciales que ocupan sitios estratégicos; adicionalmente, cada una tendrá que pensar la manera más idónea de aplicar estrategias de mercado que le permitan posicionarse y mantener un desarrollo sustentable y sostenible.

Según Roldán (2000), la estrategia “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique” (p. 189). En este sentido, la estrategia dentro de un plan de acción implica determinar dónde está la institución, a dónde quiere llegar y cómo hará para llegar hasta allí. Además, como indica Allepuz-Ros (2000), la estrategia dentro de la gestión tecnológica del conocimiento “es un proceso de reflexión y de decisión sobre los objetivos y acciones de la organización” (p. 165). Por ello, se considera que no es más que una decisión sobre las metas, propósitos y plan de acción para prosperar en el entorno, luego de considerar un diagnóstico de la organización, el contexto y sus competidores.

En tal sentido, Bustelo-Ruesta (2000) refiere que esta estrategia de gestión amerita decisiones sobre tres aspectos:

(...) la selección de los clientes a los que se le va a servir, selección de la proposición de valor que se les proporcionará y selección de las capacidades que permitirán crear valor tanto a los clientes como a los inversionistas (p. 112).

La estrategia implica, entonces, elegir tomar decisiones y descartar otras asumiendo el compromiso de las capacidades necesarias para desarrollarlas.

Resulta evidente que la estrategia de la Gestión Tecnológica del Conocimiento, GTC, debe ajustar los medios a los objetivos. Las acciones que se preparan no solamente son tareas necesarias, sino que, además, forman parte del programa mediante los cuales se crean capacidades de mejoramiento. Esto requiere seleccionar unos mercados atractivos y conseguir una posición competitiva favorable a los mismos.

Es pertinente considerar, dentro de los planteamientos que se hacen, que la estrategia de GTC fomenta la toma de decisiones, en la búsqueda de cumplir los objetivos que se trazan

las organizaciones educativas, a través de acciones que sean capaces de mejorar no solo a la institución sino también al contexto al que pertenece, además de las habilidades sociales que pueden desarrollar sus miembros, especialmente los docentes.

2.1.4 Modelo de Gestión de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi

Este modelo se basa en la generación de nuevo conocimiento a través de la combinación de conocimiento tácito (el que sabe un trabajador específico, es altamente personal, difícil de normalizar y compartir con otros, enraizado profundamente en los actos y experiencias de las personas individuales así como en sus valores, ideales o emociones) y explícito (conocimiento documentado y replicable, que puede ser expresado con palabras, núcleos, formas y que puede ser transmitido entre individuos formal y sistemáticamente) mediante 4 etapas de procesos (Nonaka y Takeuchi 1995), como se presenta en la figura 2.



Figura 2. Modelo de generación de Conocimiento - Nonaka y Takeuchi
Fuente: La organización creadora de conocimiento (1999)

Se aprecian cuatro etapas de procesos que combinan pasar de conocimiento tácito a explícito y viceversa.

2.1.5 Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting.

La característica más resaltante de este modelo es su integración con todos sus elementos, por lo que se presenta como un sistema complejo: la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí (Fig. 3).

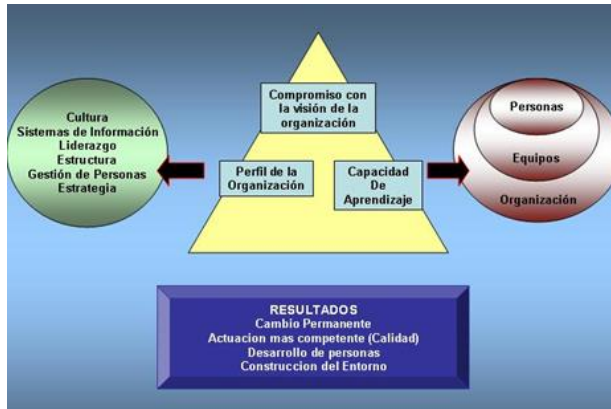


Figura 3. Modelo KPMG Consulting
Fuente: Elaborado a partir de Tejedor y Aguirre (1998)

2.1.6 Modelo Arthur Andersen

Andersen reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos pueden usarla para crear valor para los clientes. ¿Qué hay de nuevo en este modelo?. Desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento (Fig. 4).

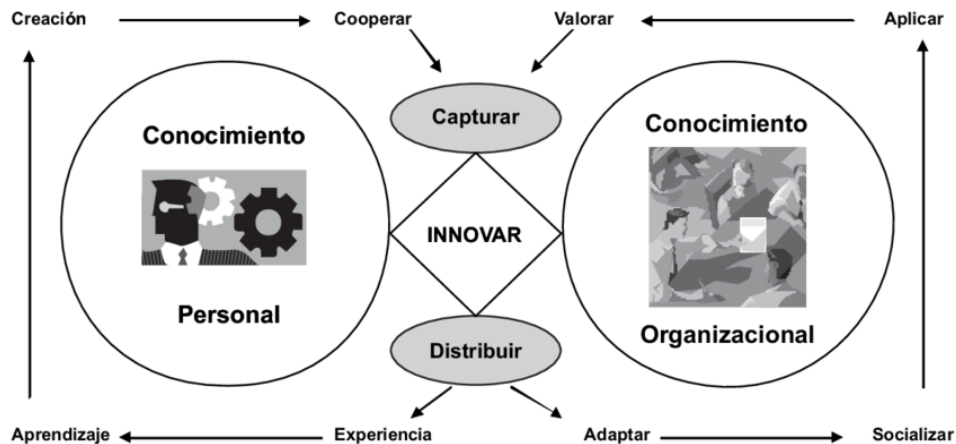


Figura 4. Modelo Arthur Andersen
Fuente: Elaborado a partir de Arthur Andersen, 1998, 1999.

2.1.7 Modelo sobre los procesos de conocimiento: Nathan Shedroff.

Método general que proporciona un punto de partida para el desarrollo de método específico para el negocio. La creación de métodos ayuda a la consolidación de la GC (Fig. 5)

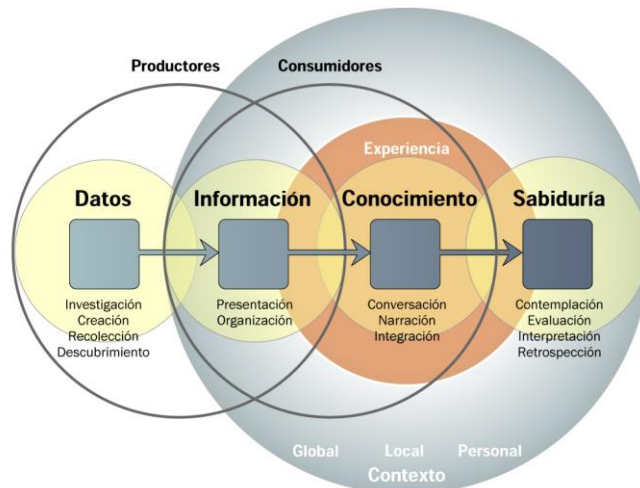


Figura 5. Modelo Nathan Shedroff
Fuente: Elaborado a partir de Nathan Shedroff,

2.1.8 Dato, Información y Conocimiento

Davenport y Prusak (1988) afirman que los administradores del conocimiento dan por sentado que en las organizaciones dicho conocimiento está ampliamente compartido y que se puede distinguir el conocimiento de la información. Estos autores sugieren una guía para diferenciar la administración del conocimiento de la administración de la información. Esta guía plantea los siguientes puntos:

1. La administración del conocimiento resalta el valor agregado para el usuario. La administración de la información resalta la entrega y accesibilidad de la información.
2. La administración del conocimiento agrega valor al conocimiento por medio de la filtración, síntesis, interpretación y limpieza del mismo. La administración de la información, viene de la entrega del contenido disponible con muy pequeño valor agregado.
3. La administración del conocimiento usualmente requiere sobre la marcha contribuciones y retroalimentación de los usuarios. La administración de la información hace hincapié en la transferencia unidireccional de la información.
4. En la administración del conocimiento se balancea el enfoque tecnológico y cultural y su creación de impactos. La administración de la información está muy centrada en la tecnología.
5. En la administración del conocimiento, la variación en insumos impide la captura automática del proceso de aprendizaje. En la administración de la información se acepta que ésta puede ser capturada automáticamente.

Harris (1999) propone que el tipo de enfoque de tecnologías de la información y la comunicación de una organización soporta la transferencia de información, pero no soporta conscientemente la transferencia de conocimiento. Un ejemplo de esto es The World Bank (1999), entidad para la que es relativamente fácil y rápido transferir información de un lugar

a otro, pero para la cual muchas veces es difícil y lento transferir conocimiento de una persona a otra.

2.1.9 Transferencia de Conocimiento

Argote e Ingram (2000) definen transferencia de conocimiento como el proceso a través del cual una unidad (sea individuo, grupo, departamento o división) es afectada por la experiencia de otra. Conforme a esta definición, la transferencia de conocimiento en las organizaciones tiene implicaciones a nivel individual, aunque trasciende a otros niveles de la organización como los grupos, departamentos o divisiones. Cuando la transferencia de conocimiento cruza los límites de una organización se habla de transferencia externa de conocimiento. Esto porque las organizaciones no solo aprenden directamente de su propia experiencia, sino también indirectamente de aquellas de otras organizaciones (Argote, Beckman y Epple, 1990; Huber, 1991).

Una visión más amplia de la utilidad de la transferencia de conocimiento es la propuesta por Schulz (2001), cuando apunta que la relación que existe entre la creación y la transferencia de conocimiento se da como dos procesos dependientes. Según dicho autor, la producción de conocimiento por individuos o subunidades está limitada por el valor de poder compartir el resultado con otras partes de la organización. Por lo tanto, la utilidad de la creación de conocimiento está limitada por la posibilidad de compartirlo.

2.1.10 Las Instituciones Educativas Como Organizaciones del Conocimiento

Se puede decir que desde la década de los años noventa, lo más importantes en las organizaciones no son sus recursos materiales, sino las personas dotadas de conocimiento, creatividad e iniciativa (Drucker, 1993). Por esto se habla hoy de empresas del conocimiento, universidades de investigación y organizaciones basadas en el conocimiento y de ahí la importancia que tiene la educación para capacitar, actualizar y en general, proporcionar talento humano y las competencias necesarias para desenvolverse en este mundo globalizado, agregando valor a servicios y productos a través de la circulación de ideas y conocimientos mediante la transferencia, circulación y conversión del conocimiento entre las personas y entre diferentes estructuras. Para Malhotra (2003), la adaptación e innovación del desempeño organizacional, en este caso para las I.E, ocurre si sus esfuerzos se alinean con los requerimientos de la sociedad, como por ejemplo, la dinámica del mercado y los negocios. Sin embargo, esto no significa que esta búsqueda desemboque en la transformación de la universidad en empresa, abandonando sus preceptos humanistas fundamentales de carácter educativo mediante vínculos estrictamente económicos con el sector productivo conducentes a producir ingresos en lugar de conocimientos. Las I.E también deben responder a las necesidades sociales sin perder identidad, autonomía ni los fines que las legitiman, buscando agregar valor a partir de la investigación y facilitando la creación de industrias nacionales de base tecnológica que permitan un crecimiento sostenido de la economía y la posibilidad de mejores condiciones sociales para los habitantes (Sveiby, 1997).

Las I.E, deben tener un comportamiento innovador que conduzca a la búsqueda de una sociedad en la que sea imposible el crecimiento desigual sin límites, para consolidarse como organizaciones del conocimiento, con la plena convicción de que su gente es la que hace grande a una institución, logrando mantener un crecimiento sostenido y dando el debido valor a su capital intelectual dentro de un contexto y un marco que estimulen el aumento del potencial individual y colectivo (Sveiby, 1997). Si desean ser competitivas de forma constante en el tiempo deberán identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de manera correcta el conocimiento individual y colectivo de todas las personas que en ella trabajan y estudian, con el objetivo de solucionar problemas, mejorar procesos o servicios y, sobre todo aprovechar nuevas oportunidades. Son las I.E las llamadas a administrar el conocimiento y favorecer el desarrollo de competencias necesarias para desempeñarse en una sociedad eminentemente tecnológica y globalizada ya que administrar hoy es enfocarse en el manejo del conocimiento y agenciarlo como un activo intangible dentro de una organización. Para Agudelo (2011), es decisiva la participación de las I.E en la creación de capital intelectual. Estas organizaciones no pueden estar ajenas a las exigencias de la comunidad porque tiene que encontrar su misión en la colectividad, generar desarrollo y es su responsabilidad que la sociedad se apropie del conocimiento que ellas construyen.

2.1.11 Productividad y competitividad organizacional

Actualmente el mundo de las organizaciones en general, gira alrededor de tres conceptos fundamentales: productividad, competitividad e innovación. Por tanto es importante presentar un lineamiento teórico lógico que explique como llegan estos terminos a hacer parte del devenir organizacional, explicando cada concepto y su origen o evolución en el tiempo.

“El concepto de productividad se relaciona con la aplicación lógica al trabajo y su desarrollo sistemático se debe al ingeniero Frederick W. Taylor (1856 – 1915), que lo propuso como una nueva ciencia en *Principles of scientific management* (1911)” (Drucker).

También Adam Smith reflexionó al respecto: “Sostiene que la productividad aumenta a medida que se incrementa la división del trabajo. Considerada como la capacidad de producir una cierta cantidad de bienes con un conjunto de recursos dados, será mayor si el trabajo se divide entre especialistas que cumplan funciones definidas”

Se entiende por competitividad la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término ha sido citado y analizado por importantes teóricos de la administración.

“Porter discute el valor de explotar las ventajas competitivas de la empresa; mientras que G. Pinchot trató de explicar por qué las grandes empresas participan tan poco en las innovaciones fundamentales, aunque dedican tantos recursos a las tareas de investigación y desarrollo”.

2.1.12 Administración del recurso por procesos

“La gestión por procesos es la forma de administrar una organización enfocándose en el desarrollo de procesos, entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que satisfaga los requerimientos planteados”(Henty Mintzberg, James Quinn, John Voyer, 1997).

El término PROCESO lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos los colaboradores de la misma y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora.

La gestión por procesos se centra en los distintos aspectos que componen cada uno de ellos: objetivos del proceso, quién o quiénes son los responsables, para quién se gestiona - es decir destinatarios o usuarios internos o externos del proceso - y cómo deben ser sus resultados.

2.1.13 Procesos

“conjunto de procedimientos (subprocesos) que tienen un punto de inicio y un punto final, generalmente para producir un servicio a un cliente interno o externo.”

“conjunto de actividades generales que toman un insumo, le agregan valor generando un resultado que entregan a un cliente.”

“Conjunto ordenado de métodos, procedimientos, tareas y actividades, relacionadas entre si y que contribuyen a determinar las diferentes funciones.”

2.1.14 Gestión Académica

Ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Cada uno de los temas propuestos nos permiten entender el direccionamiento que se le ha dado a la presente investigación, haciendo hincapié en el desarrollo teórico del conocimiento y su adecuada gestión, pues son éstos la base fundamental con la cual propondremos un modelo adecuado al objetivo general de este trabajo.

2.2 Estado del arte/trabajos relacionados

2.2.1 The 10-Step Road Map (Tiwana, 2002)

Se fundamenta, entre otros aspectos, en la diferenciación básica entre el conocimiento tácito y explícito, pero también considera otras clasificaciones del conocimiento en función de su tipología, focalización, complejidad y caducidad.

Uno de los principales objetivos de la gestión del conocimiento en las organizaciones debe ser la integración y la utilización del conocimiento fragmentado existente en dichas organizaciones.

2.2.2 Un sistema de Gestión del Conocimiento en una organización escolar (Durán, 2004)

La propuesta se basa en un análisis exhaustivo de la cultura organizacional o, en palabras de la autora, en una *auditoria de la cultura organizacional*.

2.2.3 La gestión del conocimiento en educación (Sllis y Jones, 2002)

Parten del hecho que cada organización educativa debería poseer y construir su propia estructura, su propio sistema de GC, en función de sus características, sus fortalezas y debilidades. Se trata de un modelo de GC centrado en centros educativos, fundamentalmente de enseñanza superior.

2.2.4 La GC desde una visión “humanista” (De Tena, 2004)

En palabras de su autora: (...) centra su funcionamiento en el compromiso de las personas que conforman esa organización, de tal manera que, donde otros han hecho hincapié en la tecnología como la base de un sistema para gestionar el conocimiento, *aquí se le da una importancia primordial a la persona, a su estabilidad dentro de la organización y a su implicación y alineación con los objetivos generales y con el proyecto organizativo*.

2.2.5 La GC desde la cultura organizacional (Marsal y Molino, 2002)

Fundamento en el tipo de cultura organizacional existente en la institución.

Cada uno de estos trabajos relacionados aportó a la investigación un sustento que permite entender la forma como se administra la gestión del conocimiento en las instituciones educativas desde un ámbito organizacional.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación tiene relevancia en el Enfoque Cuantitativo, siendo “el requerimiento de la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.4). De manera que el método a realizar en este estudio será hipotético deductivo, es decir se parte de un supuesto que luego ha de ser contrastado en el trabajo de campo con la evidencia obtenida y luego validar los resultados mediante conclusiones.

Según Bernal (2006) el método hipotético deductivo radica en un proceso que se inicia con la afirmación de un enunciado formulado como hipótesis y que luego debe ser probado o refutado con las pruebas empíricas, razón por el cual es necesario realizar el contraste de hipótesis para confrontar la hipótesis y la realidad empírica.

3.1 Tipo de Estudio

El tipo de investigación es cualitativa básica. De acuerdo con Carrasco (2013, p.43) sostiene que se trata de aquella investigación que no tiene propósitos de aplicación inmediatos; por el contrario, lo que pretende es ahondar en el acervo de conocimientos científicos, profundizando en el estudio de la realidad.

3.2 diseño del caso de estudio

El diseño de investigación es no experimental transeccional-correlacional. De acuerdo con Carrasco (2013, p. 73) esta clase de diseños se caracterizan por permitir al investigador analizar y estudiar los fenómenos tal como se manifiestan en la realidad y está orientado a determinar la existencia de relación entre las variables estudiadas, así como su grado. Es decir, se basa en una estrategia no experimental, toda vez que se limita a observar el fenómeno tal como sucede, pues no existe control de una de las variables. Asimismo, por el corte en el tiempo es transversal en la medida que se recolecta la información en un tiempo único y es correlacional porque se busca establecer una relación entre las variables de estudio.

3.3 Participantes en el caso de estudio

Según Bisquerra (2004, p. 143), sostiene que “la población es el conjunto de todos los individuos a los que se desea hacer extensivo los resultados de la investigación. Se simboliza por N”. Coherente con esta definición, la unidad de análisis poblacional en la presente investigación son el rector, coordinadores generales o a quienes ellos designen, de la institución educativa Diocesana Jesús Adolescente del Distrito de Buenaventura.

3.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

En el presente estudio se empleará la técnica de la encuesta. Sobre el particular, Abascal & Grande (2005, p. 14) sostienen que consiste en un procedimiento mediante el cual se logra obtener información empleando un conjunto coherente y consistente de interrogantes que recolectan información acerca de las características de una muestra para luego ser analizada a través de métodos cuantitativos que luego son extrapolados en base a parámetros significativos. Es decir, se trata de la obtención de datos mediante preguntas consignadas en el cuestionario y adecuadamente estructuradas con el objetivo de la investigación.

3.4.2 Validación y confiabilidad

En la ejecución de esta investigación se efectuará la validación de contenido, mediante la técnica de juicio de expertos, a fin de que califiquen acerca de la aplicabilidad de los instrumentos estructurados para los fines de la investigación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	INDICADORES
Identificar las brechas entre los lineamientos que plantea el MEN y la forma como las instituciones educativas desarrollan los modelos y acciones orientadas a compartir el conocimiento con los estudiantes.	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO	Resultados del estudio técnico, que permite - con base en los indicadores establecidos - identificar problemas o limitaciones para su ejecución y las causas correspondientes	COSTO: Actividad que no genera valor, competencias necesarias TIEMPO: Cuellos de botella Duplicidades Trabajo manual repetitivo de volumen CALIDAD: Riesgos, reprocesos, registros y/o documentos adjuntos, métodos de trabajo
Crear un proceso con el cual se puedan eliminar esas brechas, para la apropiación de los lineamientos del MEN y su utilización efectiva, mediante una propuesta de Gestión del Conocimiento.	MODELADO DEL PROCESO	Caracterización del proceso, que permite identificar claramente sus componentes y relaciones, objetivos, resultados y usuarios destinatarios	Direccionamiento Procedimientos Actividades Flujograma

Validar el modelo propuesto	MEDICIÓN DEL PROCESO	Propuesta básica de medición, formulada para hacer seguimiento al proceso en su ejecución y permite el mejoramiento continuo	Indicadores propuestos Fuentes Registros

Cuadro 1. Indicadores y Variables
Fuente: Construcción propia

4. MEJORAMIENTO DEL PROCESO SELECCIONADO

En el presente capítulo se consignan los resultados obtenidos en el estudio realizado para el mejoramiento del proceso Gestión Académica, perteneciente a la Coordinación Académica, para el cual se analizaron sus procedimientos y correspondientes actividades, lo que permitió obtener el siguiente diagnóstico y las propuestas de mejoras, las cuales – de ser puestas en práctica - contribuirán a un óptimo desarrollo del proceso mencionado.

4.1 DESCRIPCIÓN INICIAL DEL PROCESO

DEPENDENCIA A LA QUE ESTA ADSCRITO: COORDINACIÓN ACADÉMICA

UNIDAD ORGANIZACIONAL: GESTIÓN ACADÉMICA INSTITUCIONAL

PROCESO: GESTIÓN ACADÉMICA

PROCEDIMIENTOS QUE LO CONFORMABAN, AL INICIO DEL ESTUDIO:

Al iniciar las entrevistas con el personal responsable del proceso, se documentó y construyó dicho proceso, de acuerdo a la información entregada por la coordinación encargada, ya que el proceso no esta debidamente desarrollado de forma institucional.

- **DISEÑO PEDAGÓGICO**
- **GESTIÓN DE AULA**
- **SEGUIMIENTO ACADÉMICO**

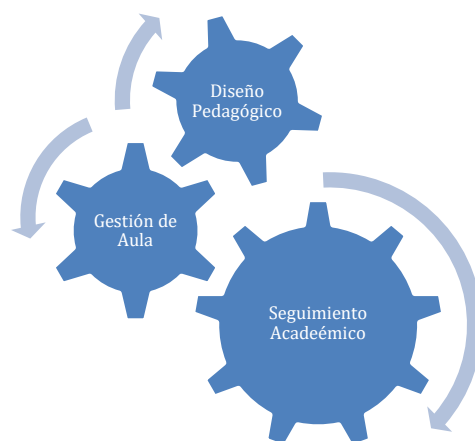


Figura 6. Proceso de Gestión Académica en la I. E. Diocesana Jesús Adolescente
Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Descripción de las actividades iniciales, identificadas para cada uno de los procedimientos anteriores:

En las siguientes tablas, se describen cada una de las actividades que se realizan en cada etapa del proceso de gestión académica de la institución educativa Diocesana Jesús Adolescente.

PROCEDIMIENTO 1: DISEÑO PEDAGÓGICO

No	ACTIVIDAD
1	Identificar los aprendizajes que presentan un alto índice de insuficiencia entre los estudiantes de la institución.
2	Priorizar los aprendizajes a trabajar de acuerdo a los resultados entregados por el ICFES.
3	Identificar los DBA en la matriz de referencia, con los que debe transversalizar la asignatura.
4	Elaborar el plan de área.
5	Enviar el plan de área a los jefes de departamento.

Tabla 1. Diseño Pedagógico
Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO 2: GESTIÓN DEL AULA

No	ACTIVIDAD
1	Actualizar el formato del plan de clase
2	Diligenciar el acta de cambios al formato de plan de clase
3	Elaborar el plan de clase
4	Enviar el plan de clase a la coordinación académica

Tabla 2. Gestión de Aula
Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO 3: SEGUIMIENTO ACADÉMICO

No	ACTIVIDAD
1	Aplicar prueba diagnóstico formativa.
2	Identificar estudiantes con problemas de aprendizaje según la prueba diagnóstico formativa aplicada.
3	Desarrollar actividades complementarias de nivelación.
4	Presentar informe a la coordinación académica de los resultados obtenidos.
5	Realizar reuniones bimensuales para rendir informe sobre situaciones críticas de aprendizaje en los estudiantes.
6	Elaborar actividades de recuperación para casos críticos.

Tabla 3. Seguimiento Académico
Fuente: Elaboración propia

4.2 PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA PROPUESTO POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN)



Figura 7. Proceso de la Gestión Académica (MEN)
Fuente: Ministerio de Educación Nacional, Guía 34.

Éste proceso muestra la forma en que cada institución debería estar realizando la gestión académica, cada uno de los componentes que se deben evaluar y tener como prioridad dentro del quehacer institucional.

4.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROCESO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA

4.3.1 Diseño pedagógico (curricular)

Definir lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes.

4.3.2 Prácticas pedagógicas

Organizar las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias.

4.3.3 Gestión de aula

Concretar los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase.

4.3.4 Seguimiento académico

Definir los resultados las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje.

4.4 Escala de valoración para el Análisis del estado actual del proceso con respecto a lo propuesto y evaluado por el MEN

A continuación, se presentan los insumos para la realización de la autoevaluación institucional. Se establecen unas escalas que contienen cuatro categorías. Éstas son incluyentes, es decir, recogen la categoría previa.

- **EXISTENCIA [1]**

La institución se caracteriza por un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, según el caso. No hay planeación ni metas establecidas y las acciones se realizan de manera desarticulada.

- **PERTINENCIA [2]**

Hay principios de planeación y articulación de los esfuerzos y acciones del establecimiento para cumplir sus metas y objetivos.

- **APROPIACIÓN [3]**

Las acciones realizadas por el establecimiento tienen un mayor grado de articulación y son conocidas por la comunidad educativa; sin embargo, todavía no se realiza un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.

- **MEJORAMIENTO CONTINUO [4]**

El establecimiento involucra la lógica del mejoramiento continuo: evalúa sus procesos y resultados y, en consecuencia, los ajusta y mejora.

4.5 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA, AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

A continuación, se presenta la evaluación del proceso, dicha evaluación fue realizada por un grupo de docentes pertenecientes a la institución educativa sobre la cual se está desarrollando la investigación. Esta evaluación se desarrolla de acuerdo a lo establecido en la guía 34.

GESTION ACADEMICA 2018					
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
Diseño pedagógico curricular	Plan de Estudios			X	
	Enfoque Metodológico		X		
	Recursos para el aprendizaje		X		
	Jornada escolar			X	
	Evaluación			X	
	TOTAL	0	2	3	0
Práctica pedagógica	Opciones didácticas para las áreas y proyectos		X		
	Estrategias para las tareas escolares		X		
	Uso articulado de los recursos de aprendizaje		X		
	Uso de los tiempos para el aprendizaje			X	
	TOTAL	0	3	1	0
Gestión del Aula	Relación pedagógica		X		
	Planeación de clases			X	
	Estilo Pedagógico		X		
	Evaluación en el aula		X		
	TOTAL	0	3	1	0

Seguimiento Académico	Seguimiento a los resultados académicos	X			
	Uso pedagógico de las evaluaciones externas			X	
	Seguimiento a la asistencia		X		
	Actividades de recuperación			X	
	Apoyo a estudiantes con bajo desempeño		X		
	Seguimiento a los egresados	X			
	TOTAL	2	2	2	0
	TOTAL PROCESOS	2	10	7	0
	TOTAL PROCESOS EN PORCENTAJE	10.5%	52,6	36,8	0%

Tabla 4. Autoevaluación institucional año 2018
Fuente: Institución Educativa Diocesna Jesús Adolescente

AREA : GESTIÓN ACADÉMICA AÑO 2017					
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
Diseño pedagógico curricular	Plan de Estudios			X	
	Enfoque metodológico		X		
	Recursos para el aprendizaje		X		
	Jornada escolar			X	
	Evaluación			X	
	TOTAL	0	2	3	0
Prácticas Pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas y proyectos		X		
	Estrategias para las tareas escolares	X			
	Uso articulado de los recursos de aprendizaje	X			
	Uso de los tiempos para el aprendizaje			X	
	TOTAL	2	1	1	0
Gestión del Aula	Relación pedagógica		X		
	Planeación de clases			X	
	Estilo Pedagógico		X		

	Evaluación en el aula		X		
	TOTAL	0	3	1	0
Seguimiento Académico	Seguimiento a los resultados académicos	X			
	Uso pedagógico de las evaluaciones externas		X		
	Seguimiento a la asistencia	X			
	Actividades de recuperación			X	
	Apoyo a estudiantes con dificultades de aprendizaje		X		
	Seguimiento a los egresados	X			
	TOTAL	3	2	1	0
TOTAL PROCESO DE LA GESTIÓN		5	8	6	0
TOTAL PROCESOS EN PORCENTAJE		26,316	42,105	31,579	0

Tabla 5. Autoevaluación institucional año 2017
Fuente: Institución Educativa Diocesna Jesús Adolescente

GESTION ACADEMICA 2016					
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
Diseño pedagógico curricular	Plan de Estudios				X
	Enfoque metodológico				X
	Recursos para el aprendizaje	X			
	Jornada escolar			X	
	Evaluación				X
	TOTAL	1	0	1	3
Prácticas Pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas y proyectos				X
	Estrategias para las tareas escolares			X	
	Uso articulado de los recursos de aprendizaje				X
	Uso de los tiempos para el aprendizaje				X
	TOTAL	0	0	1	3
Gestión del Aula	Relación pedagógica				X

	Planeación de clases				X
	Estilo Pedagógico				X
	Evaluación en el aula				X
	TOTAL	0	0	0	4
Seguimiento Académico	Seguimiento a los resultados académicos				X
	Uso pedagógico de las evaluaciones externas				X
	Seguimiento a la asistencia				X
	Actividades de recuperación				X
	Apoyo a estudiantes con bajo desempeño				X
	Seguimiento a los egresados	X			
	TOTAL	1	0	0	5
	TOTAL PROCESOS	2	0	2	15
	TOTAL PROCESOS EN PORCENTAJE	11%	0	11%	79%

Tabla 6. Autoevaluación institucional año 2016
Fuente: Institución Educativa Diocesna Jesús Adolescente

Al comparar cada uno de los componentes del proceso con su par de los años anteriores, se puede evidenciar una variación negativa, esto puede ser debido a la falta de estandarización del proceso, no se cuenta con información fiable que permita soportar cada uno de los avances que se realizan.

4.6 REDISEÑO DEL MODELO DEL PROCESO PROPUESTO

Durante reuniones efectuadas en la etapa final del estudio con los funcionarios de la Coordinación Académica involucrados (los cuales tienen el propósito de consolidar la propuesta de mejoramiento) surgió la necesidad de un nuevo procedimiento que refleje la intención de lograr la acreditación institucional, al cual se acordó llamar *Sostenibilidad* y quedó pendiente de construir.

Los nuevos procedimientos establecidos para el proceso de Gestión Académica son:

1. Coordinación institucional de tramites académicos internos.
2. Gestión para la creación de planes de área y aula.
3. Coordinación general del proceso de autoevaluación.
4. Sostenibilidad

4.6.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

A continuación se presenta el resultado del ejercicio llevado a cabo con los funcionarios responsables del proceso, el cual permitió caracterizarlo en lo relacionado con la razón de ser, logros a obtener y usuarios o destinatarios.

4.6.1.1 Razón de ser

Fortalecer la calidad académica y la pertinencia de los programas institucionales, mediante acciones de información, asesoría y acompañamiento desde la coordinación académica.

4.6.1.2 Logros a obtener

- Información sobre políticas, lineamientos y reglamentaciones oficiales respecto a autoevaluaciones, registros y creación de nuevos programas, recopilada y socializada en los públicos de interés.
- Políticas, lineamientos y reglamentaciones para adelantar trámites académicos institucionales definidos y socializados con los usuarios correspondientes.
- Usuarios interesados, acompañados y asesorados oportunamente en los diferentes trámites académicos para la presentación de solicitudes específicas y aprobaciones institucionales.
- Modelo de autoevaluación de planes de área y aula, actualizado y socializado en la comunidad educativa y procesos correspondientes, acompañados y asesorados desde la coordinación académica.

4.6.1.3 Usuarios o destinatarios

- Dependencias institucionales.
- Comunidad educativa.

Con base en el trabajo de campo y los análisis efectuados se presenta a continuación el rediseño propuesto para el proceso, con los procedimientos que lo conforman.

4.6.2 PROCESO PROPUESTO: GESTIÓN ACADÉMICA

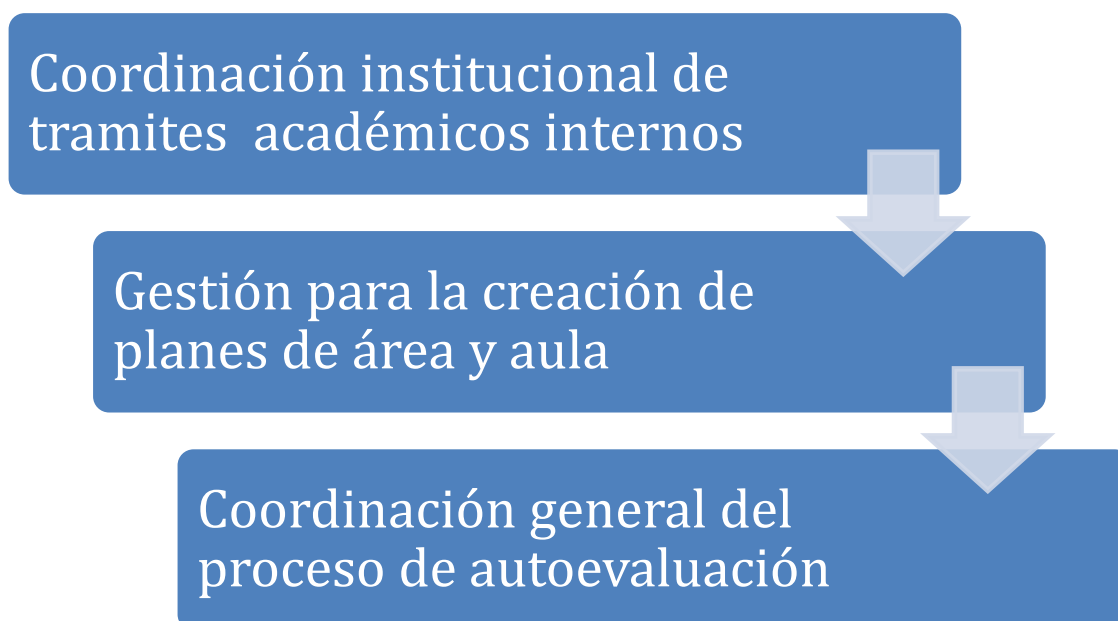


Figura 8. Proceso de la Gestión Académica, fuente: Creación propia
Fuente: Construcción propia

4.6.3 Descripción de actividades de los nuevos procedimientos propuestos

A continuación se registran todas y cada una de las actividades propuestas para los procedimientos rediseñados, de conformidad con los análisis llevados a cabo:

PROCEDIMIENTO 1: COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DE TRAMITES ACADÉMICOS INTERNOS

No	ACTIVIDAD
TRÁMITES ANTE EL COMITÉ CENTRAL DE CURRÍCULO Y EVALUACIÓN	
1	Recibir de las dependencias académicas o administrativas solicitudes para trámites relacionados con el quehacer de los comités de currículo y evaluación
2	Analizar las solicitudes y verificar el cumplimiento de requisitos, a que haya lugar
3	Solicitar ajustes o complementaciones necesarias
4	Recibir ajustes requeridos
5	Direccionar solicitud al comité respectivo
6	Programar orden del día, fecha y lugar en que sesionará el comité
7	Preparar, citar y enviar a los miembros del comité, documentación requerida para el desarrollo de la reunión
8	Realizar la secretaría técnica de la reunión del comité respectivo
9	Enviar a la dependencia correspondiente las recomendaciones o solicitudes específicas

10	Recibir y verificar los ajustes solicitados
11	Preparar los documentos soportes y programar la presentación ante el consejo académico de propuestas avaladas por el comité, en los casos requeridos
TRAMITES ANTE CONSEJO ACADÉMICO Y CONSEJO SUPERIOR	
12	Recibir solicitudes internas o externas para trámites relacionados con el Consejo Académico
13	Analizar las solicitudes y verificar el cumplimiento de requisitos, a que haya lugar
14	Solicitar ajustes o complementaciones necesarias
15	Recibir ajustes requeridos
16	Direccionar la solicitud al Consejo Académico
17	Programar conjuntamente con la Secretaría General, la realización del Consejo Académico
18	Preparar información y enviar a Secretaría General documentación relacionada con los puntos a tratar en la sesión del Consejo
19	Preparar información específica de soporte a ser utilizada por la Coordinación Académica en el desarrollo de la reunión
20	Presentar propuestas ante el Consejo Académico
21	Ajustar propuesta según observaciones o sugerencias del Consejo Académico, si las hubiere
22	Recibir actos administrativos del Consejo Superior o Académico o memorandos de Secretaria General

Tabla 7. Coordinación institucional de tramites académicos internos

Fuente: Construcción propia

PROCEDIMIENTO 2: GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE PLANES DE ÁREA Y AULA.

No	ACTIVIDAD
1	Establecer y divulgar lineamientos institucionales para la creación de nuevos planes de área y aula
2	Generar y socializar la guía para elaborar justificación de la pertinencia de un nuevo plan de área y su conveniencia a nivel institucional
3	Recibir propuesta de creación de nuevo Plan de Área y Aula con sus documentos, soporte e iniciar trámites para concepto técnico
4	Analizar la propuesta y emitir el concepto técnico
5	Llevar la propuesta y concepto técnico consolidado ante el Consejo Directivo
6	Recibir del Consejo Directivo propuesta aprobada e informe ejecutivo, programar la presentación ante las instancias correspondientes
7	Recibir propuesta ajustada, si se requiere, y programar presentación ante el Consejo Académico
8	Recibir propuesta final ajustada, si se requiere, y presentar ante el Consejo Técnico
9	Recibir acuerdos y validarlos con los lineamientos del MEN

Tabla 8. Gestión para la creación de planes de área y aula.

Fuente: Construcción propia

PROCEDIMIENTO 3: COORDINACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.

No	ACTIVIDADES
1	Evaluar el modelo de autoevaluación, según los resultados de la vigencia anterior
2	Definir los ajustes pertinentes al modelo para el periodo actual
3	Definir los ajustes al Sistema de Información para la Autoevaluación y Acreditación
4	Revisar y ajustar los instrumentos a emplear para dar respuesta a los indicadores que componen el Modelo Institucional
5	Actualizar la información institucional
6	Hacer seguimiento a las actualizaciones de los lineamientos hechas por el MEN, verificar que los programas cumplan con esta condiciones iniciales
7	Convocar a los jefes de area para hacer acompañamiento en la autoevaluación
8	Solicitar a cada area definir su Comité de Autoevaluación y asignar la responsabilidad de difundir a su interior, el proceso de autoevaluación
ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	
9	Realizar reunión inicial con el Comité de Autoevaluación
10	Acompañar la estrategia de sensibilización definida por el Area para el proceso que se inicia
11	Crear el acceso en el sistema de Información para la Autoevaluación, para los integrantes del Comité de Autoevaluación definido por cada Área
ETAPA DE PONDERACIÓN	
12	Asesorar el desarrollo de la etapa de ponderación y solicitar el registro de la información requerida
13	Verificar permanentemente en el aplicativo la información registrada por las áreas
14	Facilitar el consenso sobre la ponderación efectuada por los grupos intervinientes
ETAPA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	
15	Asesorar el desarrollo de la etapa de recolección y análisis de información
16	Entregar a los jefes de área los links correspondientes para la aplicación de encuestas
17	Procesar el resultado de las encuestas y enviar informe consolidado a cada Área
18	Facilitar en el Comité de Autoevaluación, acuerdos sobre los análisis realizados
19	Asesorar al Jefe de Área en la elaboración del informe de seguimiento al plan de mejoramiento
20	Participar en la socialización del plan de mejoramiento anterior al mismo Comité, en caso de renovación.
ETAPA DE CALIFICACIÓN	
21	Asesorar el desarrollo de la etapa de calificación y solicitar el registro de la información requerida
22	Verificar permanentemente la información registrada por las Áreas en el aplicativo
23	Facilitar el consenso sobre la calificación efectuada por los grupos intervinientes, en los casos requeridos
24	Asesorar el desarrollo de la etapa de formulación del nuevo plan de mejoramiento

25	Participar en la socialización del nuevo plan de mejoramiento definido
ETAPA DE ELABORACIÓN DE INFORME FINAL	
26	Asesorar el desarrollo de la etapa de elaboración del informe final
27	Recibir oficialmente por parte del Comité, el informe final de autoevaluación
28	Remitir oficialmente a planeación el informe final de autoevaluación del Área y solicitar concepto técnico
29	Recibir el concepto técnico sobre el informe y complementarlo con el concepto académico
30	Enviar oficialmente a cada Área los conceptos académico y técnico sobre el informe final de autoevaluación, solicitando ajustes en los casos requeridos
31	Recibir de cada Área el informe ajustado, de acuerdo con el concepto académico y técnico
32	Tramitar y asesorar en la presentación del informe ajustado, ante el comité correspondiente, según el caso
33	Apoyar metodológicamente al Área durante la presentación del informe ante el respectivo Comité
34	Recibir del Consejo Académico el informe de autoevaluación definitivo, con fines de acreditación o renovación de la misma
35	Asesorar y acompañar la socialización de los resultados del proceso, a la comunidad académica.
36	Convocar a los jefes de área para ser acompañados en el seguimiento al plan de mejoramiento
37	Asesorar al Jefe de Área, sobre el diligenciamiento del formato a utilizar cada vez que se realice el seguimiento al plan de mejoramiento
38	Acompañar las socializaciones del seguimiento al plan de mejoramiento
39	Enviar a planeación los planes de mejoramiento de los programas.

Tabla 9. Coordinación general del proceso de autoevaluación.

Fuente: Construcción propia

4.7 MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PROPUESTO

Luego de realizar un estudio de marco referencial de los diferentes modelos de GC y considerando los resultados descriptivos del estado de la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Diocesana Jesús Adolescente y la características de organización de una institución educativa, se plantea la metodología de GC propuesta por Nanoka y Takeuchi.

Para este modelo se definieron cuatro fases: Captura, Socialización, Exteriorización y Asociación (Fig. 9).

- **1. Interiorización o Captura:** Esta fase consiste en clasificar el conocimiento y la información que poseen los funcionarios con respecto a sus habilidades, experiencias, fortalezas, prácticas y criticidad, no todo el conocimiento es de valor para la Institución como para clasificarse.

Actividades: Conocer el proceso, Documentar el proceso, Conocer la gestión del funcionario con respecto al proceso, Identificar las buenas prácticas, Clasificar la información recopilada.

Herramientas: Observación y Entrevistas.

Recursos Tecnológicos: (Mapas de Conocimiento): Existe una variedad de herramientas tecnológicas que pueden utilizarse para esquematizar los procesos desarrollados, como por ejemplo: Open Office Draw

- **2. Socialización:** En esta fase se profundiza en conceptos como mentor o líder, comunidades de práctica, trabajo colaborativo, trabajo de pares, aprendizaje basado en problemas y grupos de estudio donde se compartirán los mismos intereses y se efectuará la transferencia de conocimiento.

Actividad: Sensibilización frente al trabajo en equipo y transferencia de información, Capacitación en liderazgo, Conocimiento de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado.

Herramientas: Entrevistas, capacitación.

Recursos Tecnológicos (Mapas de Conocimiento): Como herramienta de socialización de los procesos para la identificación de los conocimientos también son muy utilizados los mapas de conocimiento, como ejemplo: Freemind.

- **3. Exteriorización:** En esta Fase el conocimiento no solo puede documentarse, se transfiere sino se construye nuevas ideas y se transforma por medio de la innovación con programas líderes de solución, grupos de expertos, profesionales del conocimiento, entre otros, estimulando a los funcionarios por medio de incentivos y reconocimiento. Se proponen por ejemplo sistemas de puntos acumulados, desarrollo de liderazgo, número de procesos transformados, calidad de los procesos transformados, entre otros.

Recursos Tecnológicos: (Gestores de Archivos y Mapas Conceptuales) Se presentan una gran variedad de herramientas colaborativas que permiten compartir recursos ideas y experiencias, que ayudan al aprendizaje, desde plataformas de ofimática como Google Docs, para transcripción de los conocimientos, los repositorios de archivos como Dspace, es uno de los programas de código abierto preferidos por las instituciones académicas para gestionar repositorios de ficheros (textuales, audio, vídeo, etc.), facilitando su depósito, organizándolos en comunidades, asignándoles metadatos y permitiendo su difusión en recolectores o agregadores.

- **4. Asociación:** En esta fase el conocimiento ya está explícito, compartirse y disponerse en toda la Institución; se puede crear un manual, un espacio en Internet, una herramienta en Internet y en general una base de datos donde se documentan todas las experiencias, buenas prácticas, buenas y malas experiencias para no caer en errores ya cometidos y sobre todo para promover y transmitir el conocimiento que posee la Institución.

Actividades: Documentación de las nuevas ideas, Publicación de la información generada, Sensibilización al resto del Grupo sobre la GC.

Recursos Tecnológicos: Paginas Web, Portales Web (herramientas como el Moodle), Verity Portal One.

Cuando los pasos del modelo estén documentados y ejecutados, se llega a la innovación, con todo este proceso se habrán identificado brechas, errores, desperdicios, etc. Se propone establecer grupos de expertos o grupos de investigación donde se generen ideas sobre el mejoramiento de los procesos y el servicio.

4.8 EQUEMA DE LOS PROCESOS DEL MODELO DE GC PROPUESTO



Figura 9 Modelo Nathan Shedroff

5. DISEÑO DE EXPERIMENTO DE VALIDACIÓN

A continuación, se presentan las fichas técnicas de los indicadores propuestos como método de validación, en el siguiente orden:

- Cumplimiento en los tiempos establecidos en procesos de autoevaluación
- Solicitud de Registro y requisitos faltantes

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES				
PROCESO ASOCIADO	GESTIÓN ACADÉMICA			
FECHA DE CREACIÓN DEL INDICADOR	DÍA	MES	AÑO	
OBJETIVO DEL PROCESO	Coordinar acciones direccionadas a la calidad académica de los programas de área y aula, y la pertinencia institucional			
NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento de los tiempos establecidos en procesos de autoevaluación			
RESPONSABLE	Profesional universitario de la Coordinación Académica			
FORMULA DE CÁLCULO				
(# semanas reales invertidas en cada etapa)/(# semanas establecidas por etapa)*100				
DESCRIPCIÓN				
Medir el cumplimiento del tiempo propuesto para llevar a cabo cada una de las etapas del proceso de autoevaluación de la gestión académica				
OBJETIVO DEL INDICADOR				
Optimizar el tiempo invertido en cada una de las etapas				
TIPO DE INDICADOR				
EFICIENCIA <u> X </u>	EFICACIA _____	EFECTIVIDAD _____		
TENDENCIA	Ascendente _____	Descendente <u> X </u>	Constante _____	
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	Inversión de tiempo por etapa			
REFERENCIA	NIVEL DE REFERENCIA			
Por definir	DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE
FRECUENCIA				
RECOLECCIÓN	MESUAL	ANÁLISIS	Bimestral	
SEGUIMIENTO Y REPRESENTACIÓN				
Resultados				
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN				

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES				
PROCESO ASOCIADO	GESTIÓN ACADÉMICA			
FECHA DE CREACIÓN DEL INDICADOR	DÍA	MES	AÑO	
OBJETIVO DEL PROCESO	Coordinar acciones direccionadas a la calidad académica de los programas de área y aula, y la pertinencia institucional			
NOMBRE DEL INDICADOR	Solicitudes de Registro con requisitos faltantes			
RESPONSABLE	Profesional universitario de la Coordinación Académica			
FORMULA DE CÁLCULO				
((No de solicitudes devueltas)/(No total de solicitudes recibidas)) *100				
DESCRIPCIÓN				
Identificar el porcentaje de solicitudes con inconsistencias en los documentos requeridos para la obtención de Registros, presentados por las diferentes áreas interesadas a la coordinación académica				
OBJETIVO DEL INDICADOR				
Reducir el número de solicitudes de Registros que llegan incompletas a la coordinación académica				
TIPO DE INDICADOR				
EFICIENCIA _____	EFICACIA <u> X </u>	EFECTIVIDAD _____		
TENDENCIA	Ascendente _____	Descendente <u> X </u>	Constante _____	
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Solicitudes realizadas a la coordinación académica por parte de los usuarios internos.			
REFERENCIA	NIVEL DE REFERENCIA			
Pendiente a definir con base en los registros existentes	DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE
FRECUENCIA				
RECOLECCIÓN	MESUAL	ANÁLISIS	Semestral	
SEGUIMIENTO Y REPRESENTACIÓN				
Resultados				
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN				

5.1 RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Una vez revisados y aprobados los indicadores del proceso, por parte de los líderes de la respectiva unidad organizacional, éstos deben pasar a formar parte del sistema de medición de la institución.

Para ello se requiere establecer un procedimiento que permita el seguimiento y evaluación de los resultados que arrojen.

Se proponen las siguientes actividades para su diseño e implementación:

No	ACTIVIDAD
1	Desarrollar las acciones administrativas que se requieran para establecer las dependencias responsables de su seguimiento y evaluación y las fechas y periodos de seguimiento. Hacer la respectiva socialización con los responsables directos de los indicadores.
2	Programar el seguimiento y evaluación de los indicadores de procesos establecidos en la institución
3	Presentar fichas técnicas diligenciadas de los indicadores definidos, a las dependencias responsables de su administración
4	Tabular, graficar y analizar la información obtenida de los indicadores presentados
5	Confrontar los resultados de los indicadores con relación a las metas establecidas
6	Compilar la información, analizar y hacer las recomendaciones y ajustes necesarios
7	Elaborar informe de seguimiento y evaluación y remitir a las instancias superiores y responsables de los indicadores
8	Realizar ajustes respectivos
9	Hacer seguimiento a las recomendaciones y ajustes propuestos

Tabla 10. Seguimiento y Evaluación de Indicadores

Fuente: Elaboración Propia

6. RESULTADOS OBTENIDOS

En este numeral se consigna el diagnostico elaborado sobre el comportamiento actual del proceso, para cada uno de los anteriores procedimientos, teniendo en cuenta la siguiente lógica:

- Situaciones de tipo general global que permean todo el procedimiento
- Situaciones de tipo específico relacionada con los factores de análisis definidos.

PROCEDIMIENTO 1: COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DE TRÁMITES ACADÉMICOS INTERNOS

Situaciones de tipo general identificadas:

- Carencia de un aplicativo o sistema de información que permita a usuarios internos y externos, realizar solicitudes relacionadas con el quehacer de los Comités, que admita hacer seguimiento a dichas solicitudes.
- La falta de infraestructura por parte de la institución para atender los nuevos requerimientos y todo lo necesario para el funcionamiento adecuado de las diferentes áreas.
- No existen formatos que estandaricen la presentación de la información por parte del proponente, relacionada con la justificación de la pertinencia del programa y su conveniencia a nivel institucional.
- Las dependencias involucradas no tienen acceso a toda la información.
- Carencia de un sistema de información que notifique sobre las fechas de vencimiento de las solicitudes a cada una de las áreas.

Situaciones de tipo específico que se presentan, de acuerdo con los factores analizados

CUELLOS DE BOTELLA

- Las dependencias académicas o solicitantes, no remiten a tiempo los vistos buenos requeridos por la Coordinación Académica para poder iniciar con los tramites que guardan relación con las funciones de los Comités, generando demoras para la realización de las reuniones, por lo tanto, represamiento de solicitudes.

- Las dependencias interesadas no envían oportunamente los ajustes recomendados por los miembros del Comité y requeridos por la Coordinación Académica.

PROCEDIMIENTO 2: GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE PLANES DE ÁREA Y AULA

FLUJOS DE INFORMACIÓN

- Resolución de registros
- Documentación de soporte por parte de cada Área, para la creación de planes nuevos.
- Documento con lineamientos institucionales para la creación de planes nuevos y anexos correspondientes
- Propuesta ajustada por parte del área para la creación de planes nuevos
- Propuesta ajustada con base en el concepto técnico emitido
- Propuesta aprobada e informe ejecutivo

CUELLOS DE BOTELLA

- Demoras en la respuesta del concepto técnico debido al incumplimiento en la entrega de documentación por parte de las dependencias intervinientes.

RIESGOS

- Omisión de información relevante para elaborar guía
- No actualizar la información en la base de datos correspondiente

PROCEDIMIENTO 3: COORDINACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

FLUJOS DE INFORMACIÓN

- Observaciones presentadas por el Comité a documento propuesta de cambio para el modelo de autoevaluación institucional
- Acta de reunión donde se establece compromiso para dar inicio al proceso de autoevaluación
- Bitácora del modelo de autoevaluación ajustada de acuerdo a observaciones presentadas, que se emplearán en el modelo institucional.
- Información institucional necesaria para la elaboración del informe final de autoevaluación.

CUELLOS DE BOTELLA

- Poca capacidad de respuesta por parte de la Gestión de Tecnologías ante la solicitud de cambios para la Autoevaluación, encaminados a actualizar el modelo institucional de autoevaluación, retrasando el inicio del proceso de autoevaluación.

RIESGOS

- No tener información actualizada sobre requisitos vigentes en el MEN.

7. CONCLUSIONES Y FUTURO TRABAJO

7.1 CONCLUSIONES

Se realizó un exhaustivo estudio de los distintos modelos de GC existentes según los diferentes autores, en donde se abordan distintos enfoques considerado la naturaleza del negocio de la empresa a la cual se aplica, todos convergen en la conclusión que se debe desarrollar un ambiente y una cultura organizacional, que estimulen la creación, diseminación y utilización de conocimiento en la organización.

Se usó el modelo de Nonaka y Takeuchi que propone la existencia de un ciclo continuo dentro de las empresas donde el conocimiento explícito se vaya convirtiendo en tácito y viceversa, para esto propone cuatro fases: captura, socialización, exteriorización y asociación del conocimiento.

Las propuestas de mejoramiento del proceso de Gestión Académica permitirán tener un sistema de información estandarizados con los cuales las cargas laborales y reprocesos presentados en los procedimientos estudiados, estarán en condiciones óptimas y se cumplirán a cabalidad cada uno de los objetivos de los mismos.

La validación de la propuesta de mejoramiento del proceso de Gestión Académica, permitió evidenciar la identificación de puntos críticos a mejorar y que se hacen necesarios implementar para su fortalecimiento.

La inadecuada gestión del conocimiento o capital intelectual de los miembros de la institución educativa no permite la optimización de los procesos.

La falta de metodología o herramienta que permita identificar, socializar, interiorizar y almacenar el conocimiento, ha llevado a que la institución desarrolle estrategias “estériles” que no permite evidenciar mejoría dentro del proceso de la gestión académica.

7.2 TRABAJOS FUTUTOS

Buscando disminuir los riesgos que se presentan en el desarrollo de las actividades concernientes al procedimiento en cuestión y de paso eliminar reprocesos asociados a los mismos, que aumentan la carga laboral, se propone:

- Desarrollar e implementar un aplicativo o una interfaz informática que permita a los usuarios internos y externos registrar solicitudes relacionadas con tramites ante cualquier comité, a través del cual las dependencias involucradas pueden gestionar los documentos necesarios para llevar a buen termino las solicitudes realizadas.

- Definir por parte de la Coordinación Académica el formato de entrega de los documentos requeridos para el trámite respectivo ante la dependencia que corresponda, solicitado por el usuario interesado, así como definir tiempos de entrega de información solicitada por las estancias pertinentes.
- Solicitar el diseño de un instrumento de medición del desempeño del proceso, con el fin de poder aplicar correctivos.
- Establecer un formato para la entrega de los documentos necesarios para dar inicio al proceso de autoevaluación, que sea registrado a través de un sistema de información, con el fin de eliminar la necesidad de escanear los documentos que son recibidos en físico.
- Crear un instructivo para el diligenciamiento del formato del Plan de mejoramiento de Planes de Aula y Área, de tal manera que el apoyo requerido por los jefes de área sea mínimo y solo en caso especiales, que igualmente permita la estandarización de dicha actividad

BIBLIOGRAFÍA

1. Allee, V. (1997). *The Knowledge Evolution. Expanding Organizational Intelligence*. Butterworth Heinemann.
2. Argote, L. e Ingram, I. (2000). *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
3. Argyris, C (1992). *On organizational learning* (2a ed).
4. Bautzer (2010). *Capital Intelectual*. Innovación Educativa.
5. Davenport, T. H. Y Prusak, L. (1998). *Working knowledge. How organizations manage what the know*.
6. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*.
7. OCDE (2016), *La Educación en Colombia*.
8. Barroso, F. (2011). *Gestión del Conocimiento científico en empresas y organizaciones productivas sociales*.
9. Bueno – Campos, E. (1988). *El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*.
10. Bueno – Campos, E. (2000). *De la sociedad de la información a la del conocimiento y el aprendizaje: la necesidad de programas de dirección del conocimiento y el aprendizaje*.
11. Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe. – (2003). <Llega una nueva organización a la empresa>. *Gestión del conocimiento*. Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto.
12. Tiwana, A. (2002) *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledges platforms*. Upper Sadder River, N.J.: Prentice Hall.
13. Guitierrez, A. (2011). “Metodología de implantación de modelo de Gestión del Conocimiento Soportado por una Herramienta de Trabajo y Aprendizaje Colaborativo Adaptado a las necesidades de las PYMES en Venezuela”.
14. “Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting”, 2011.
15. Stenmark, D. (2002). *Information vs. Knowledge: The Role intranets in Knowledge Management*. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-35)*. 7-10.
- 16.

ANEXOS