

Betty Alfaro, Jorge Capella, Melissa Córdova. *Gestión del conocimiento. Una exigencia de la educación actual*. Lima: Derrama Magisterial e Infodem, 2009.

Carmen Coloma Manrique

El libro presenta la gestión del conocimiento como un aporte del mundo empresarial a la educación, asociando educación con cultura, y el espíritu empresarial con la competitividad de las personas, considerándolos factores clave del desarrollo. Se hace un análisis de la gestión del conocimiento como una forma de vincular la producción científica, y la aplicación tecnológica, lo que implica repotenciar a las personas y lograr el desarrollo del capital intelectual de las instituciones y de la sociedad.

El texto consta de dos partes. La primera está compuesta por dos capítulos y la segunda solo por uno. En la primera parte se presenta la gestión del conocimiento en las instituciones educativas, y se inicia con el desarrollo de los conceptos de educación y gestión de conocimientos; se analiza la naturaleza y sentido de la educación, para luego centrarse en el concepto de conocimiento, diferencias con dato e información, proceso para conseguir conocimiento, relación con la investigación, y tipos de conocimiento. Igualmente, se aborda el conocimiento organizacional, al que los autores consideran un activo fundamental que se encuentra tanto en las mentes de las personas, como también, en documentos sea en formato impreso como en formato digital, alojado en CD, discos u otros. Posteriormente, se revisan los conceptos de gestión de recursos relacionados básicamente al desarrollo de competencias sean genéricas como técnicas y laborales.

Un aspecto relevante en este apartado es la relación que se establece entre la gestión del conocimiento y la investigación haciendo énfasis en formas de obtener fondos, elaboración de propuestas y organización de eventos, así como el establecimiento de contactos entre los investigadores.

Asimismo, recogiendo los aportes de Córdova, se señalan los aspectos concomitantes de la gestión del conocimiento vinculados a la globalización, rapidez de los cambios y el desarrollo del mercado. Todo ello relacionado con la tecnología como herramienta que ayuda a obtener y difundir la información dando mayor valor al conocimiento y al saber de las personas. En este contexto se ubica la educación que, según los autores, tiene la responsabilidad de fortalecer las habilidades cognitivas de los estudiantes a fin de que ellos puedan construir y descubrir un conocimiento relevante y significativo que

los involucre en un proceso de investigación y cuestionamiento disciplinado y que les sirva en situaciones escolares y de la vida diaria.

Al respecto, los autores sugieren que el maestro de la sociedad del conocimiento enseñe el procesamiento de la información recibida, el uso de las tecnologías de la información (TIC) como medio para establecer redes sociales el manejo de las diferentes fuentes de información, fomente la armonización entre lo conceptual y lo práctico, promocióne el trabajo colaborativo y el aprendizaje autodirigido, impulse la investigación y la creatividad y contribuya a desarrollar la autoestima, la superación y la perseverancia.

El segundo capítulo hace referencia a los elementos esenciales que deben poseer las instituciones educativas para la gestión del conocimiento. En este apartado se enfatiza la importancia de las organizaciones como entidades humanistas e inteligentes. Haciendo referencia a Sotillo, los autores afirman que el enfoque humanista muestra consideración del trabajador como persona con dignidad, es una búsqueda de satisfacción de las necesidades de pertenencia, seguridad, estima, donde impera la solidaridad para alcanzar las distintas metas, pero en total concordancia y respeto con la integridad de cada uno de los miembros de la institución, sin distinción de cargos y funciones. Enfatizan que cuando hay satisfacción personal hay mayor producción, por lo que se busca el desarrollo de políticas de gestión que pretendan el desarrollo integral de las personas.

Asimismo, en este capítulo, se señala la importancia de mejorar los modelos mentales como medio para contribuir al desarrollo de las personas que laboran en las organizaciones. Agregan que otro factor, que puede contribuir al desempeño de las organizaciones en esta sociedad del conocimiento es el acto de compartir conocimientos y la aplicación de los entornos virtuales dentro de las empresas para almacenar el conocimiento creado. Por todo esto, consideran necesario incluir las instituciones educativas en este proceso de gestión del conocimiento, a fin de dotarla de los elementos necesarios acogiendo las prácticas humanistas.

Este proceso supone mejorar los modelos mentales o representaciones para comprender situaciones reales, sugiriendo estrategias como la reflexión y la indagación. Igualmente, se considera necesario generar conocimiento para compartirlo y hacer uso de entornos virtuales para almacenarlo. Compartir implica descubrir, aprender, crear y reutilizar el conocimiento. Además, se propone considerar tanto el conocimiento explícito como el tácito, siendo estos los más difíciles de compartir por las características de su naturaleza. En este afán es necesario crear los mecanismos adecuados, motivar, y crear una cultura organizacional que lo reconozca.

Los modelos mentales se forman a través de observaciones, selección de datos, significados culturales, supuestos, conclusiones, adopción de creencias y acciones, siendo solo observables y explícitos, pero sin duda todos influirán en el comportamiento, afectando las relaciones entre los miembros de una organización. Por ello, retoman a Senge quien considera importante reducir las rutinas defensivas mediante la reflexión, la investigación y el compartir conocimientos. En general, para lograr la aplicación de un enfoque humanista los autores señalan la necesidad de hacer frente a cuatro retos: técnicos, de gestión, social y personal.

La gestión de los recursos humanos es definida como una temática esencial en la gestión del conocimiento; en tal sentido, es abordada considerando a las personas como piezas claves para la innovación y para el logro de los objetivos organizacionales. El recurso humano es reconocido por su experiencia y por el *know how*. No obstante, señalan los autores, requiere de espacios de desarrollo del talento, compromiso y motivación que se lograrán mediante programas de formación. Es en este apartado que se presenta el capital intelectual, entendido como un activo intangible, como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan ventaja competitiva en el mercado. Aspecto que puede aplicarse a las instituciones educativas como entidad sin fines de lucro.

Se identifican tres componentes del capital intelectual: capital humano, estructural y clientela. El primero incluye todas las capacidades individuales del personal: conocimientos, experiencia, creatividad. El capital clientela se refiere a la valoración de los clientes de las organizaciones, aspecto que igualmente es aplicable en las instituciones educativas. El capital estructural se refiere a la información, recursos, instrucciones, métodos de trabajo y forma de organización de las instituciones, aspectos estratégicos que responden a la misión y visión de la organización. Este capital estructural es de propiedad de las organizaciones y es un elemento clave de desarrollo, de tal manera que es indispensable identificar los elementos que corresponden al capital estructural de una organización a fin de desarrollarlos y fortalecerlos en la medida que responden a la visión de la organización. En este rubro se puede incluir documentación de gestión, manuales, bases de datos, sistemas de procesos de capacitación y desarrollo del personal, innovaciones pedagógicas como material didáctico, sesiones de clase, planificación curricular, instrumentos de evaluación, entre otros.

En relación con la creación del capital estructural, los autores aluden a Nonaka y Takeuchi para subrayar que este requiere de la interacción de los conocimientos tanto explícito como tácito, por lo que sugieren cinco modos

de conversión del conocimiento mediante: la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización, que implican compartir, sistematizar, intercambiar y aplicar. Todo ello será posible en condiciones donde hay claridad de objetivos, apertura, autonomía, información y diversidad.

Los autores, recogiendo las ideas de Nonaka y Takeuchi, consideran que la creación del conocimiento será posible si consideran cinco fases: compartimiento del conocimiento, creación de conceptos mediante el diálogo y reflexión de los miembros de una organización, justificación de conceptos, construcción de arquetipos y nivelación transversal. Este proceso revela la necesidad de trabajo grupal y en equipo y de transmisión horizontal de la información.

La segunda parte del libro se refiere a la aplicación de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas, señalando las posibilidades para el desarrollo de este plan en este ámbito. Para ello, se toma como referencia a Gardner y Braslavsky así como el Informe de Delors, luego se presenta el modelo holístico de Collison de gestión del conocimiento para las instituciones educativas.

Este modelo aplicado permitiría producir nuevos conocimientos que se traducirían en innovaciones para el aprendizaje, diseminar información no solo a nivel institucional sino a otras instituciones, identificar fuentes de conocimiento estratégico que permitirían el logro de la misión y visión institucionales, condiciones para medir los resultados, establecer rutinas de trabajo para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

En general, en este modelo de Collison se han considerado dos aspectos: primero el asegurarse el aprender antes, durante y después de todo lo que hacemos; y segundo, la captación del *know how* de la organización. Estos aspectos requieren establecer relaciones internas, compartir información, reflexionar sobre la práctica y evaluar las acciones realizadas. Además, es necesaria la creación de una política de apoyo mutuo que favorezca la puesta en común y el desarrollo de actitudes adecuadas. Contempla los aspectos internos de la organización referidos a la generación de liderazgos, creación de plan para enfrentar los cambios, identificación de áreas prioritarias y establecimiento de mecanismos de evaluación del resultado.

Se presenta una reflexión sobre las condiciones que favorecen a una gestión del conocimiento desde el establecimiento de políticas que favorezcan al desarrollo del conocimiento y la creación de cultura del compartir. Así también, se consideran aspectos del contexto político y sociocultural, identificando las demandas, necesidades y también las posibilidades del país, tomando como

referencia el Proyecto Educativo Nacional, el Programa Huascarán y el Plan de Emergencia Educativa.

Igualmente, se señala la necesidad de identificar las condiciones sociales y características culturales de nuestro país —étnicas, bilingües— que requieren del rol protagónico de las instituciones educativas y muy especialmente de las escuelas.

Posteriormente, se hace un análisis de las posibilidades de aplicación del modelo de Collison a nivel de instituciones educativas, sugiriendo como condición apostar por la calidad, no solo referida al logro de resultados sino a generar beneficios invaluable a la escuela; y como segunda condición, tomar conciencia de la necesidad de crear mecanismos de gestión de conocimiento propios, respetando el bagaje cultural de cada institución educativa. Esto implica establecer mecanismos exentos de contaminaciones de otros micro-sistemas, considerando que cada escuela es única y que todo aquello que es beneficioso para unos no lo es necesariamente para otros.

En este apartado se enfatiza la consideración dinámica de la escuela que requiere priorizar el desarrollo de las personas como fuente de conocimiento y no al empoderamiento de los sistemas electrónicos.

Finalmente, los autores tratan de responder a la pregunta: ¿cómo estructurar un proyecto de gestión del conocimiento en una organización escolar? Aquí retoman a otros autores para considerar algunos puntos que se inician en el diseño de un plan estratégico del proyecto de gestión del conocimiento: motivación para integrar las áreas seleccionadas, fomentar una cultura por el conocimiento, establecer redes de aprendizaje, documentar las prácticas y evaluar constantemente. Por otro lado, los autores proponen un modelo de gestión del conocimiento según las posibilidades y experiencia de cada institución. Por ello, consideran tres niveles de aplicación:

Nivel 1: para aquellos grupos reacios a la aplicación de proyectos innovadores.

Nivel 2: para escuelas con experiencia en proyectos elementales y con conocimiento aceptable en el uso de TIC.

Nivel 3: orientado a aquellas escuelas que poseen rica experiencia en aplicación de proyectos, cuenta con personal capacitado en uso de TIC y poseen recursos disponibles para invertirlos en *software* exclusivo.

De esta manera, según las características de cada escuela, se propone trabajar en el primer nivel: iniciar la gestión en el ámbito de la biblioteca, lo que requerirá de capacitación de su personal para organizar la información

disponible en sus diversas formas incluyendo Internet. Igualmente, se hace referencia a la necesidad de capturar información sobre la enseñanza de los docentes como la creación de comunidades de aprendizaje de los alumnos.

En un segundo nivel se trataría de comunicar y compartir información almacenada haciendo uso de diversas estrategias y modalidades incluyendo las virtuales. En el tercer nivel se trata de crear bibliotecas virtuales abiertas a todos los miembros de la organización educativa de manera que el compartir información ayude a la superación de los docentes y los estudiantes.

Este apartado concluye con algunas precisiones relacionadas con la evaluación en la gestión del conocimiento, donde se hace hincapié en el seguimiento y el control, que permitan monitorear el proceso y a su vez verificar el nivel de logro, los que relacionan según los niveles de aplicación del modelo de gestión del conocimiento.

En general, el libro presenta aspectos centrales de la gestión del conocimiento reconociéndola como una cuestión fundamental de este siglo, que asocia la educación con el espíritu empresarial y reafirma la importancia de la educación en la revaloración de las personas, y que podría contribuir a cerrar brechas y permitiría crear una comunidad práctica donde el aprendizaje sería continuo y atemporal.