

# La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional orientado a la administración educativa

## The knowledge management and organizational learning oriented to the educative administration

*Pedro Meza Saavedra<sup>1</sup>*

### RESUMEN

Desde una perspectiva paradigmática sociocrítica, lo que transforma el mundo, en gran medida, depende del conocimiento que genera la humanidad a través de la experiencia traumática o, en menor grado, a veces satisfactoria. Actualmente, las nuevas prácticas de administración están orientadas a la obtención de beneficios en una economía basada en el conocimiento, en una sociedad que ha dejado de usar predominantemente la información como recurso dinámico, para concentrarse en la generación de conocimiento, en base a la información, al uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación y a la acción cognitiva pertinente de los diferentes actores. Estos cambios tienen un reflejo visible en las instituciones educativas encargadas de formar a los nuevos ciudadanos. Los alumnos disponen de muchas fuentes de información, proporcionadas por las nuevas tecnologías de la información y comunicación, lo que condiciona un replanteo de las funciones que tradicionalmente se han venido asignando a las escuelas y a los profesionales que en ella trabajan. La gestión del conocimiento es aplicable a cualquier tipo de organización, en cualquier ámbito, en especial, en el educativo; y compromete el desarrollo del aprendizaje organizacional, pues el conocimiento será fructífero en la medida que sea compartido de una forma organizada y fluida, a través de tecnologías de información. Las organizaciones que aprenden o inteligentes, permiten que la gente expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, cultiva nuevos y expansivos patrones de pensamiento, y donde las personas continuamente “aprenden a aprender” en conjunto. Este proceso tendrá un producto tangible: el conocimiento. Las organizaciones inteligentes promueven el cambio de actitud, la capacidad de autorregularse y autoorganizarse generando nuevos patrones de pensamiento, en donde las personas basan su hacer en un aprendizaje permanente. La administración en el campo educativo tiene el reto de lograr la consolidación institucional dentro de la orientación de las organizaciones que aprenden, lo que a la vez constituirá un escenario y fortaleza contextual para evolucionar en la gestión del conocimiento.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, administración educativa.

<sup>1</sup> Licenciado en Administración. Maestro en Administración de Negocios. Doctor en Educación. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego.

## ABSTRACT

From a sociocritical and paradigmatic perspective, world transformation depends on, in large extent, knowledge that mankind generates through a traumatic experience or, in lesser extent, sometimes, a satisfactory one. Currently, the new administration practices are oriented to have benefits in an economy based on knowledge, in a society that does not use, predominantly, the information as a dynamic resource, to generate knowledge, instead, on the basis of: information, New Technologies of Information and Communication use, the pertinent cognitive action of different actors. These changes have a visible reflex in educational institutions that form the new citizens. Students have several information sources, given by the new technologies of information and communication, that is a pressure to work with new functions, very different as, traditionally, were used by schools and their professionals. The knowledge management is applied to any type of organization, in any field, but especially to the educative one. It involves the development of the organizational learning, since knowledge will be fruitful as it is shared in an organized and fluency way, through the new technologies of information. The organizations that learn, or intelligent organizations, let people increase, permanently, their aptitudes to get the results they wish, cultivate new and expansive patterns of thoughts, and where they learn to learn in group. This process will have knowledge as a real product. The intelligent organizations promote the attitude change, the power of self-regulating and organizing, producing new patterns of thoughts, where people fulfill their jobs with a learning permanently. The administration in the educative field has the challenge to get the institutional strengthening within the orientation of organizations that learn, what at the same time will be a scene and contextual tower to go forward to the knowledge management.

**Key words:** Knowledge management, organizational learning, educative administration.

## INTRODUCCIÓN

La evolución de la humanidad se percibe, de algún modo, por la aparición de nuevos paradigmas que orientan la manera de concebir la realidad y las perspectivas hacia donde dirigir los esfuerzos colectivos del conocimiento, por lo que se pretende abordar el tema desde una perspectiva paradigmática sociocrítica, en razón de que lo que transforma el mundo, en gran medida, depende del conocimiento que genera la humanidad a través de la experiencia traumática o, en menor grado, a veces satisfactoria.

Según Amidon, citado por García (2006), en la última década se incrementó la exploración y la definición de nuevas prácticas de administración, orientadas a la obtención de beneficios en una economía basada en el conocimiento, empujados por la aceleración de la tecnología computacional y de comunicaciones y la importancia del diferencial competitivo: “El talento humano de una organización”.

Esta preocupación emergente trasciende cualquier función, sector, industria o geografía; involucra diversos contextos: sistemas educativos, sistemas de aprendizaje, sistemas económicos y financieros, calidad de los produc-

tos y servicios, recursos humanos, sistemas de información, tecnología de Internet, estrategia de investigación, desarrollo e innovación y otras, cuyo común denominador es la transformación de la organización con o sin fines de lucro.

Existe un desarrollo pleno de una sociedad que ha dejado de usar predominantemente la información como recurso dinámico, pasando ahora a concentrarse en la generación de conocimiento, en base a la información, al uso de la Nueva Tecnología de la Información y la Comunicación y a la acción cognitiva pertinente de los diferentes actores. Entonces la sociedad del conocimiento o de gestión del conocimiento se caracteriza por el dinamismo y generación acelerado de conocimiento.

Hay multitud de definiciones sobre gestión del conocimiento, en su conjunto, son bastante dispares y en muchos casos ambiguos, por lo que asiste la oportunidad de esfuerzo por definirla, considerando para ello los enfoques con el que se defina este concepto: cultural, organizativo y tecnológico, y por otra parte al hecho de que existen diferentes aproximaciones, dependiendo de la aplicación concreta a casos reales.

El concepto de gestión del conocimiento es complejo,

en la medida que trata de cubrir no sólo el conocimiento individual, sino también el de los equipos y organizaciones en su conjunto. Es importante distinguir entre dos conceptos que aparecen a menudo entremezclados: información y conocimiento.

El término información alude a cualquier expresión verbal, numérica, gráfica o de otro tipo que posee un significado determinado dentro de un contexto concreto, y cuyo último objetivo es comunicar algo. En cambio el conocimiento puede definirse como la capacidad para actuar, en base al uso de una cierta información; como consecuencia de la capacidad de comprender e interpretar un cierto fenómeno y las leyes que regulan su comportamiento.

La gestión del conocimiento puede definirse como el conjunto de actividades y prácticas orientadas a la adquisición eficiente de la habilidad asociada a ese conocimiento y su correcta utilización, con el objetivo de obtener los mejores resultados en una determinada organización o contexto.

En opinión de García (2006), un sistema que soporta un desarrollo eficiente de las actividades que conforman la Gestión del Conocimiento incluye los siguientes elementos:

- Recursos humanos y materiales dedicados a esta función.
- Infraestructuras basadas en las tecnologías de la comunicación y de la información.
- Conjunto de modelos ejemplares para la generación, formalización, adquisición, asimilación, transmisión, uso del conocimiento.
- Normas, procedimientos y metodologías.
- Conocimiento que haya sido formalizado y recogido en cualquier tipo de soporte.
- Fuentes externas de conocimiento.

Partiendo de dicha definición, se justifica el creciente interés que suscita este nuevo concepto, que es apreciado en diferentes contextos como:

- Conocimiento es el motor principal de la actividad de una organización de cualquier tipo, tanto a nivel individual como colectivo de las personas que la integran.
- Conocimiento es el valor añadido que permite obtener el máximo rendimiento dentro de cualquier organización.
- En el campo de la educación, a decir de Capella (2003), existe una relación de necesidad entre la información/conocimiento y la enseñanza, que es uno de los medios del que se vale la sociedad para facilitar a los estudiantes aprendizajes significativos.

El estado actual de las NTIC posibilita el desarrollo de infraestructuras para la gestión del conocimiento. De otra forma, y dado el costo en recursos que conlleva el desarrollo y la puesta en marcha de sistemas de gestión del conocimiento, este nuevo concepto se quedaría únicamente en planteamientos teóricos.

Estos cambios tienen un reflejo visible en las instituciones educativas encargadas de formar a los nuevos ciudadanos. Los alumnos disponen, hoy en día, de más fuentes de información que, aportadas por las nuevas tecnologías de la información y comunicación, requieren un replanteo de las funciones que tradicionalmente se han venido asignando a las escuelas y a sus profesores y profesoras; lo cual, propicia el planteamiento de las siguientes interrogantes: ¿en qué afectan estos cambios a los profesores?, ¿se debe repensar el trabajo del profesor en estas nuevas circunstancias?, ¿cómo deberán formarse los nuevos profesores?, ¿cómo adecuar los conocimientos y las actitudes del profesorado para aprovechar las nuevas oportunidades que la tecnología ofrece?, ¿qué nuevos escenarios educativos y escolares son convenientes? ¿deberán ser objetivos prioritarios de los proyectos educativos institucionales?

Los nuevos paradigmas, referidos a la generación, captura, asimilación, difusión y transferencia del conocimiento, están impulsando el desarrollo de nuevas metodologías y técnicas necesarias a este contexto. El volumen de datos al que se tiene acceso ha crecido de tal manera que son necesarios nuevos planteamientos para la recuperación eficiente de datos y del conocimiento que de ellos se deriva. También, la información aparentemente se ha democratizado en el sentido que está al alcance de un número cada vez mayor de personas de todos los niveles sociales mediante la aplicación de instrumentos tecnológicos, lo que, sin duda, implica ventajas competitivas para las organizaciones capaces de captar la información en el menor tiempo posible. Situación que se discute en el presente artículo.

### **La gestión del conocimiento es aplicable a cualquier tipo de organización**

La educación es uno de los espacios que requiere de mayor atención para el cambio social, por lo que todos los entes involucrados deben compartir determinadas orientaciones paradigmáticas para hacer posibles movimientos o corrientes que logren especificidad en sus esfuerzos. La gestión del conocimiento es aplicable a cualquier tipo de organización, en cualquier ámbito, en especial, en el educativo. Lo cual podría quedar en un planteamiento

utópico si no se definen los condicionantes elementales para posibilitar la implementación de este nuevo paradigma:

### 1. Cambio de los esquemas mentales a nivel individual y colectivo

Implica educar a los individuos para que comprendan las ventajas que se derivan de la comunicación mutua del conocimiento, generado por cada uno de ellos. Se trata de compartir los resultados y crear una capa visible de los ámbitos de dichos conocimientos y de las capacidades para generar nuevos resultados a partir de los mismos, promoviendo con ello el diálogo y posible colaboración entre los individuos a todo nivel organizacional o colectivo.

Con estas orientaciones podría ser conveniente que las instituciones educativas sean administradas con mecanismos de reconocimiento del valor derivado de la colaboración y del entendimiento entre sus miembros, difundiendo los casos concretos que puedan servir de ejemplo y estímulo para toda la comunidad.

### 2. Disponibilidad de medios para efectuar el cambio

La gestión del conocimiento requiere de tecnologías de la información que proporcionen la infraestructura básica para su aplicación, por ejemplo: las redes; los sistemas de información; herramientas inteligentes de búsqueda, de minado de datos, almacenamiento masivo de datos; herramientas para el desarrollo en Internet; entre otras.

### 3. Administrar plataformas de trabajo en equipo

Implica generar una administración integradora de los esfuerzos individuales para lograr sinergia con el uso de la tecnología en la realización de trabajos e investigaciones paralelas. Por ejemplo, el correo electrónico, las conferencias de audio/video, herramientas para acceder a documentos y otro tipo de información.

## La naturalidad del conocimiento

Chamero (2003) dice que las personas, por el simple hecho de vivir, de estar vivas y activas, dan continuamente muestras de conocimiento como una forma sutil de energía relacionada con la información. En efecto, un artesano con los resultados de su trabajo muestra un conocimiento que, en cierta forma, resume todas las posibles opiniones sobre ese producto. Las obras hablan por sí mismas. Un actor, mediante un gesto puede transmitir no sólo emociones sino también conocimientos. Así es la

comunicación de maestro a alumno, de maestro a discípulo, de corazón a corazón, en las artes orientales, en las cuales, prácticamente, sin mediar palabras, se transmite el conocimiento en forma precisa mediante gestos.

Otra forma de conocimiento que se debe considerar es la opinión de la gente. Estas opiniones son escuchadas, amplificadas, deformadas y difundidas en función de la importancia que le asignan las personas, físicas y jurídicas, y de la autoridad de las personas que las emiten. La sociedad está organizada en actividades y las actividades en habilidades. El ser humano resuelve en sociedad sus problemas de información y de conocimiento. El orden establecido en una sociedad, a través de sus sistemas educativos, brinda información y conocimiento en forma estructurada, mediante planes y programas de estudio, bases de datos cognitivos, bibliotecas y sistemas de evacuación de consultas. En la sociedad virtual, esto se facilita mediante la inteligencia sintetizada del conocimiento humano, compuesto por conceptos clave, expresado por una o varias palabras pertenecientes a un lenguaje determinado dentro de las disciplinas del conocimiento humano.

## El aprendizaje organizacional

La gestión del conocimiento involucra o compromete al desarrollo del aprendizaje organizacional, pues el conocimiento es fructífero en la medida que sea compartido de una forma organizada y fluida a través de tecnologías de información. Las organizaciones, en especial las comprometidas al campo de la educación, deben reformarse para evolucionar favorablemente en el contexto de la gestión del conocimiento.

Peter Senge, citado por Pereira (2002), afirma que: *Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Y son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. Cuando se experimenta una situación positiva de trabajo en equipo, de pertenecer a una gran institución sentida así colectivamente, hay que considerar que ese equipo o institución no eran magníficos desde el principio, sino que aprendieron a generar resultados extraordinarios.*

La historia del pensamiento moderno estuvo signada por el esfuerzo de comprender la naturaleza de las cosas y los sucesos, simplificando permanentemente los fenómenos para su mejor comprensión. El pensamiento mecanicista de Descartes (1596-1650), Newton (1642-1727) y Laplace (1749-1827) estuvo caracterizado por un constante esfuerzo por describir la realidad a partir de leyes universales basadas en el orden y la certeza. Dentro de este paradigma, la contradicción, el caos, el conflicto, la

ambigüedad y el comportamiento catastrófico, no podían tener cabida. La economía, tradicionalmente, estuvo fuertemente influida por esta cosmovisión. Los modelos organizacionales heredados respondieron a este paradigma mecanicista; sin embargo, la administración en los últimos años ha tenido profundas transformaciones. Este proceso de cambio lo describe Garza (2001) como: (...) *una transición de un paradigma moderno a un paradigma de organizaciones post moderna, donde podemos describir la forma en que las empresas se están transformando, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados.*

En este proceso de gran complejidad, refiere Moutafián (2001), la gente es un factor clave. Si el impacto en las últimas dos décadas estuvo liderado por los factores tecnológicos, se ha dado inicio a un siglo donde el campo de los recursos humanos y el desarrollo organizacional adquieren una nueva significación. Además, la creciente velocidad de cambio impulsada por la competencia global y la acelerada obsolescencia de las tecnologías empresariales son una peculiaridad de la era del conocimiento, donde la innovación y la aplicación de nuevos conceptos se constituyen en ventaja competitiva sostenible. Por lo que es prioritario, para los administradores, lograr convertir a sus entidades en *organizaciones que aprenden*, maximizando los flujos de inteligencia, ideas y conocimientos. Esto implica delegación de autoridad de los administradores a los empleados, para crear, actuar y diseñar métodos de trabajo en apoyo a un objetivo común que constituye la misión de la organización. Esta estructura de gerencia horizontal otorga a la dirección estratégica una nueva dimensión.

Garvin (1993), en su libro *Building a Learning Organization*, define a la *organización que aprende* como aquella que tiene la habilidad de crear, adquirir y transferir conocimiento y de modificar su comportamiento para reflejar nuevas percepciones y conocimientos; es decir, la organización no sólo genera nuevas formas de pensar, sino también aplica el nuevo conocimiento de manera que el trabajo se haga. Por lo tanto, la organización que aprende nunca puede ser un producto terminado, al contrario es un proceso continuo, está en constante cambio.

El cambio hacia una filosofía de *organización de aprendizaje* debe tener su base en un liderazgo reflexivo, en un amplio acceso a la información, en participación abierta en la toma de decisiones y en transformaciones sistemáticas de las estructuras y sistemas formales; con un concepto dinámico de la visión de la organización que puede y debe reconstruirse día a día. El enfoque de las *organizacio-*

*nes que aprenden* (llamadas también *inteligentes*) parte de la premisa que no se puede conocer todo de todo, lo que conforma un nuevo pensamiento para la empresa: el conocimiento también es un insumo; pero radicalmente diferente y fundamental como parte del negocio y también escaso como los demás insumos.

Aguado (2001), afirma que "...el conocimiento es un insumo pero a la vez forma parte de la empresa; está en cada persona, no es producto de las máquinas, ni está en los almacenes o en el inventario. Hacerlo productivo no es cuestión sólo de comprar software o hardware. Requiere algo mucho más sofisticado y complejo, demanda de un cambio cultural y de la voluntad humana". En este tipo de organizaciones se debe invertir constantemente en la capacitación de los empleados con la finalidad de proporcionar las mismas oportunidades de aprendizaje. La creatividad, la iniciativa y las destrezas personales promueven el surgimiento de liderazgos naturales y la conformación espontánea de equipos multifuncionales capaces de identificar necesidades y resolver problemas juntos, adoptando criterios unas veces disímiles y otras convergentes.

*Las organizaciones que aprenden* son sistemas complejos, orientados hacia una tendencia de patrones autoorganizados, de estructuras y procesos que responden a interrelaciones cambiantes e impredecibles que sólo pueden subsistir en un medio de aprendizaje y desaprendizaje permanentes.

*Las organizaciones que aprenden*, a decir de Charnes (2001), se basan en cuatro axiomas centrales:

1. El sentido de la responsabilidad compartida, el estímulo de la confianza; de la creatividad, de la flexibilidad, del compromiso y del sentido de pertenencia.
2. La definición de objetivos, la identificación de oportunidades y problemas. Esto es, utilizar en forma efectiva el conocimiento y capacidades institucionales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades.
3. La orientación y contribución a la integración de actividades y visiones. El acoger la diversidad propia de toda organización, pero a su vez valorar y reconocer la experiencia, autoridad, capacidad y pericia de cada persona.
4. La estimulación del aprendizaje colaborativo, es decir, el aprendizaje de habilidades de razonamiento que permite a las personas comprender, analizar, evaluar, sintetizar y aplicar la información que manejan.

*Las organizaciones que aprenden* permiten que la gente expanda continuamente su aptitud para crear los resulta-

dos que desea, cultive nuevos y expansivos patrones de pensamiento, y que las personas continuamente “aprendan a aprender” en conjunto.

El aprendizaje organizacional involucra nuevos métodos, nuevas estrategias, la inconformidad con lo inmutable, con lo rígido. Cuando se da oportunidad de creación, de innovación, de participación permanente, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio. Este proceso tendrá un producto tangible: el conocimiento. Las organizaciones inteligentes promueven el cambio de actitud, la capacidad de autorregularse y autoorganizarse, generan nuevos patrones de pensamiento con los que las personas basan su hacer en un aprendizaje permanente.

En esta nueva era, en la que todo cambia a una velocidad sin precedentes, se impone la necesidad de contar con capacidades para una continua y profunda adaptación y renovación sistémica. La visión y misión de una organización educativa pública o privada no debe escapar a este proceso de revisión y transformación. La estrategia que puede resultar adecuada hoy, puede que deje de tener sentido mañana.

La nueva administración debe estar abierta a asumir, cuando es preciso, un cambio radical de dirección que considere elementos de caos, de situaciones impredecibles, fluctuación y catástrofe. Una gerencia sujeta a los esquemas mecanicistas del pasado puede llegar a buen puerto en la situación ideal de un mar en calma, pero jamás podrá navegar airoso en las aguas turbulentas de la realidad, plena de indeterminación, de conflicto, de cambio y de globalización.

## Connotaciones de la gestión del conocimiento

Se debe tener en cuenta que la realidad planteada involucra otras consideraciones, que la sociedad o gestión del Conocimiento tiene como preámbulo evolutivo e histórico a la Sociedad de la Información, y que se requiere de grandes esfuerzos organizacionales y personales para no quedarnos solo en la acumulación de información sino generar a partir de ello el conocimiento pertinente. Así mismo, dado que ello implica el uso de diversos instrumentos tecnológicos, trastoca obviamente el tradicional continuo del quehacer organizacional y personal, generando situaciones de injusticia y exclusión para los más desfavorecidos. No es novedad que en los países emergentes, la debilidad más saltante de sus sociedades es la desigualdad de oportunidades en la educación, al disponer de una institucionalidad educativa

pública sin recursos suficientes ni voluntad política certera para concluir con los programas de reformas emprendidos, ni para beneficiar con una educación de calidad a los marginados del centralismo.

Bunge (2003) afirma que la sociedad contemporánea ha sido llamada "la sociedad de la información". Si con esto se quiere decir que la información es el motor de nuestra sociedad, se afirma una verdad a medias, porque los motores de toda sociedad, moderna o tradicional, son el trabajo, la cooperación, la competencia y la coerción. Los flujos de información forman parte de las relaciones sociales que mantienen y transforman a las sociedades. Lo que ocurre es que, a medida que una sociedad se moderniza, el trabajo, la cooperación, la competencia y la coerción se planean y ejecutan en medida creciente con ayuda de conocimientos y prácticas creados por la ciencia y la técnica. En otras palabras, lo que caracteriza al trabajo calificado, la cooperación, la competencia y la coerción organizada en las sociedades modernas es el conocimiento especializado; es decir, el que va más allá del conocimiento ordinario. Es claro que este conocimiento, como cualquier otro, se transmite por vía de la información. Pero la información en sí misma no es conocimiento. Para transformarse en conocimiento, la información debe ser evaluada como verdadera o falsa, pertinente o irrelevante, práctica o impráctica, interesante o tediosa. Por ejemplo, un rumor acerca de un hecho es un indicio de que algo puede haber ocurrido. Para saber algo sobre el presunto hecho habrá que buscar datos fidedignos que confirmen o desmientan el rumor y evaluarlos a la luz del conocimiento disponible.

Los efectos de la revolución informática están cambiando el estilo de vida de los pueblos, en mayor o menor grado, según su estado de industrialización. Sin embargo, la historia muestra que algunos adelantos técnicos son beneficiosos mientras otros son perjudiciales. También ocurre que los beneficios que traen algunos de dichos adelantos no se distribuyen por igual entre todos.

Con respecto a estas reflexiones, Bunge (2003) enuncia la tesis: “*la técnica, a diferencia de la ciencia básica pero a semejanza de la ideología, no siempre es moralmente neutral ni por lo tanto socialmente imparcial*”. En efecto, hay técnicas benéficas, como las que se usan en la fabricación de utensilios de cocina y de medicamentos eficaces; y hay técnicas maléficas, como las que se usan para fabricar armas agresivas y para manipular la opinión pública. También hay técnicas de doble utilización, como la fabricación de televisores, la organización de empresas, o el diseño de códigos legales, políticas macroeconómicas, o programas sociales. Por ejemplo, el televisor puede entrete-

ner y educar, o puede habituarnos a la violencia y la vulgaridad. El Derecho puede servir para defender al inocente o al delincuente, para salvaguardar las libertades o pertrechar privilegios injustificados. Y una política macroeconómica puede beneficiar a los pobres, a los ricos, o a ninguno.

Compartimos plenamente con la necesidad de cambio en nuestras organizaciones y en especial en las involucradas directa e indirectamente con el quehacer educativo, las que deben administrarse con orientación hacia el fortalecimiento del potencial humano, armonizando, con políticas de racionalidad, en el uso de las tecnologías de información y con un liderazgo participativo inter e intrainstitucional. Por otro lado, los educadores siguen comprometidos en el permanente aprendizaje, tanto en el uso de las NTIC como en la generación de conocimiento, en base a las prácticas docentes y a la necesidad emergente de cambio en los procesos de los que aprenden.

## CONCLUSIONES

1. La gestión del conocimiento puede ser aplicable a todos los ámbitos de actuación del ser humano, individual y organizado, dado que este paradigma se sustenta básicamente en el cambio permanente para la generación del conocimiento como producto de la sinergia de los esfuerzos colectivos, utilizando las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación como instrumentos de productividad.
2. La administración en el campo educativo tiene el reto de lograr la consolidación institucional dentro de la orientación de las organizaciones que aprenden, lo que a la vez constituye un escenario y fortaleza contextual para evolucionar en la gestión del conocimiento.
3. No basta suministrar o adquirir solamente información, que podría ser abrumadora y por excesiva ser desconcertante. Es conveniente administrar la información para convertirla en conocimiento. El campo de la educación implica el desarrollar sistemas humanos de integración de los objetivos nacionales e institucionales, con las expectativas y necesidades reales preferentemente de los excluidos del centralismo, es decir lograr asumir un contexto común. Por sistemas humanos se resalta la interacción del potencial huma-

no que prima por encima de los sistemas tecnológicos e informáticos, constituyéndose en el soporte para acelerar el cambio.

4. Se requiere cuidado esmerado a nivel de la administración operacional para lograr que la implementación de los recursos y condiciones sean favorables para el desenvolvimiento del potencial humano hacia una gestión del conocimiento. Esto está referido a la reformulación de los instrumentos normativos organizacionales, a las reglas y políticas educativas del desempeño docente y a la infraestructura adecuada para generar conocimiento deseable y necesario.
5. La gestión del conocimiento podría ser una utopía en educación, en tanto no sea adoptada como un paradigma compartido, como corriente de pensamiento y acción estratégica, por el gobierno, las instituciones públicas y privadas, los gremios profesionales, los actores directos administrativos y docentes; así como que las nuevas generaciones evolucionen en el marco del paradigma de la generación del cambio, en base a la generación del conocimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, R. (2001). El Saber de la Empresa. <http://pp.terra.com.mx/rjaguado/sabe.html>. 8/05/2006: 1:48.
- Bunge, M. (2003). Información + evaluación = conocimiento. En Pliegos de Yuste [en línea], 2003, n. 1. [ref de 1/11/2003]. <http://www.fundacionyuste.org/acciones/pliegos/contenidos.asp>?
- Capella, J. (2003). La docencia a nivel superior en tiempos de cambio. Escuela Naval del Perú. Lima.
- Charnes, G. Aprendizaje Organizacional. [http://www.utem.cl/direplan/artiaprendizaje\\_fm.htm](http://www.utem.cl/direplan/artiaprendizaje_fm.htm). 06/05/2006. 20:50.
- García, R. (2006). Institute for Prospective Technological Studies - European Commission - [rocio.garcia@jrc.es](mailto:rocio.garcia@jrc.es)
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization, Harvard Business Review. USA. Pág. 3, 78-90.
- Moutafián, J. (2001). Administración del cambio organizacional. [Http://www.winred.com/colaboradores/colaborador30.htm](http://www.winred.com/colaboradores/colaborador30.htm). 28/04/2006: 15:13.
- Pereira, L. (2002). El paradigma complejo en la gerencia del conocimiento [pereira@ing.ula.ve](mailto:pereira@ing.ula.ve). Mérida, Venezuela.
- Senge, P. (1998). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona. España. Granica.