

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA CHILENA EN CATEGORÍA DE DESEMPEÑO ALTO\***

KNOWLEDGE MANAGEMENT OF A CHILEAN EDUCATIONAL  
ORGANIZATION IN HIGH-PERFORMANCE CATEGORY

Gloria Jeanette Marcos Muñoz\*

### **Resumen**

El conocimiento y la información han experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años de acuerdo a la actual sociedad globalizada, versátil y compleja. En este contexto, las organizaciones se han interesado en gestionar el conocimiento para maximizar sus beneficios, siendo un potencial modelo para las instituciones educativas. Asimismo, considerando su relevancia, surgió como objeto de esta investigación conocer los procesos organizacionales, respecto de la gestión del conocimiento, en un establecimiento educativo de la Región de Ñuble, en Categoría de Desempeño Alto (SAC)<sup>1</sup>.

\* Este trabajo fue realizado con la colaboración y correcciones de estilo de Lautaro Quiroga Aguilar. Doctor en Ciencias Sociales ©, Universidad de Buenos Aires; Magister en Liderazgo Educativo, Universidad de Concepción; Magister Estudios de la Cognición, Universidad de Chile.

\*\* Magister en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educacional, Universidad Nacional Andrés Bello. Diplomados: Liderazgo y Gestión Directiva de Organizaciones Escolares. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago. Gestión Estratégica de Instituciones Educativas, UNAB. Liderazgo Educativo. Universidad Nacional Andrés Bello, Santiago. Management y Liderazgo para el Alto Desempeño. Fundación Liderazgo Chile. Pasante Magister Innovación en Liderazgo Educativo. Universidad de Deusto, Bilbao, España. Email: gloria.marcos.m@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8691-7538>

<sup>1</sup> SAC: Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Chile

Así, surge la pregunta: ¿cómo el liceo gestiona el conocimiento para abordar su proceso educativo en contextos de complejidad? Para responder a esta interrogante se implementaron técnicas de indagación sobre las percepciones de identificación, reconocimiento y análisis de los procesos propios de la gestión del conocimiento.

De acuerdo a los resultados, se encontró que el liceo posee una cultura que incorpora muchos elementos vinculantes, proceso que es intuitivo, pues no hay una adscripción explícita a un modelo específico de él, más bien, los actores educativos se involucran y motivan en razón del liderazgo directivo, el que moviliza hacia el aprendizaje colaborativo, la innovación y la adaptabilidad a situaciones complejas, elementos relevantes señalados en los modelos de gestión del conocimiento. Se concluyó que el desafío para el liceo será verificar si la información almacenada le permite gestionar el conocimiento de manera efectiva y eficiente.

**Palabras clave:**

Gestión del conocimiento, procesos educativos, organización, liderazgo, contextos complejos.

**Abstract**

Knowledge and information have experienced exponential growth in recent years in accordance with the current globalized, complex and versatile society. In this context, organizations have been interested in managing knowledge to maximize its benefits, becoming a potential model for educational institutions. Therefore, considering the relevance of the topic, the object of this research arose to know the organizational processes, related to Knowledge Management in a municipal educational establishment in the Ñuble Region, evaluated in the High-Performance Category, according to the Chilean Education Quality Assurance System. In this way, the question arises: How does the high school manage knowledge to approach its educational process in complex contexts? In order to answer this question, inquiry techniques were implemented about perceptions of identification, recognition and analysis of the processes of Knowledge Management.

According to the results, it was found that the high school has a culture

that incorporates many binding elements, a process that is intuitive, as there is no explicit ascription to an specific model, rather, the Education actors are involved and inspired because of the directive leadership, which mobilizes to a collaborative learning, innovation, and adaptability to complex situations, relevant elements pointed in models as Knowledge Management. It was concluded that the challenge for the high school will be to verify if the stored information allows them to manage knowledge effectively and efficiently.

**Keywords:**

Knowledge management, educative process, organization, leadership, complexity.

**1. Introducción**

La gestión del conocimiento (GC) ha cobrado importancia en diversos ámbitos del quehacer organizacional. La relevancia de la información, el conocimiento y la forma en que ella se utiliza en las organizaciones se debe a que:

El conocimiento es información, reglas y experiencia que se deben usar en un contexto familiar, social, profesional, educativo y en una organización, cuando se toman decisiones. El conocimiento existe en las personas, y son trasladadas a experiencias, documentos, aplicaciones, bases de datos, sistemas inteligentes, etcétera. (Bernuy, 2014, p.142).

A su vez, las ciencias de la información han permitido mejorar y simplificar los procesos de manejo de información y con ello colaborar al modo en que los miembros de una organización producen, intercambian, aplican el conocimiento y construyen una memoria organizacional con ello. En particular, existen determinados modelos como el modelo SECI<sup>2</sup>, de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1983), que

<sup>2</sup> Modelo Espiral de Gestión del Conocimiento SECI. Socialización, Externalización, Combinación e Internalización, de Nonaka & Takeuchi. En adelante, representada en la Figura 1.

ofrecen ventajas en relación con la particularidad de determinadas culturas organizacionales como lo son las instituciones educativas.

En Chile la investigación sobre la GC en el ámbito de las organizaciones educativas, en especial las escolares, está escasamente desarrollada (Gutiérrez, 2019). Por otro lado, la estructura educacional provista por el Estado chileno se define por un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC), Ley 20.529 que, a través de sus principales instrumentos, como son las pruebas SIMCE, entrega panoramas globales de información con la finalidad de orientar a las instituciones educativas en sus procesos de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, la relevancia de la GC en la educación radica en la posibilidad de otorgar a las culturas organizacionales mejores oportunidades de aprendizaje, construyendo y creando conocimiento institucional en colectivo, para abordar el proceso educativo con efectividad y adaptabilidad al contexto.

Las investigaciones en educación de Fullan (2002), Korthagen (2010), Montecinos (2014) coinciden con los procesos que la GC plantea en términos de procesos efectivos de aprendizaje organizacional. Lo anterior refuerza la idea que la GC representa una herramienta valiosa, pues permite disponer de instrumentos favorables al proceso de manejo de información y producción de conocimiento organizacional.

En base a lo señalado, el desarrollo de este artículo tiene como propósito presentar un estudio de caso de un liceo en categoría de desempeño alto, a partir de un análisis reflexivo en torno a la GC, elementos vinculados y su implicancia organizacional como agente movilizador del proceso educativo. Para ello, se utilizó una metodología cualitativa que consideró un cuestionario al director para contar con su percepción referencial respecto de la trayectoria del liceo, en tanto su GC; entrevistas semiestructuradas realizadas a distintos actores educativos del equipo directivo y de docentes, incluyendo profesionales de las carreras técnicas, y revisión documental de las principales herramientas de gestión.

Lo anterior obedece a la necesidad de aportar información a este respecto, dado a que, en Chile, actualmente, no existe evidencia suficiente que respalde la GC y los procesos de aprendizaje: “Por su

parte, gestionar conocimiento en la escuela es un territorio, aún inexplorado. Erróneamente se intenta relacionarlo con la enseñanza y el aprendizaje y, en algunos casos, hacerlo encajar con teorías educativas” (Gutiérrez, 2019, p. 254). De este modo, se pone de relieve la necesidad de generar culturas escolares organizadas que construyan conocimiento colectivo u organizacional de manera efectiva. Asimismo, el desconocimiento de ello provoca una pérdida respecto del aporte en la movilización, adaptación, creación y construcción de culturas colaborativas, que permitan ser apalancadas desde sus propias experiencias, es decir, desde su capital humano institucional, y cuya disciplina aportaría a los sistemas organizacionales escolares.

## **2. Marco teórico**

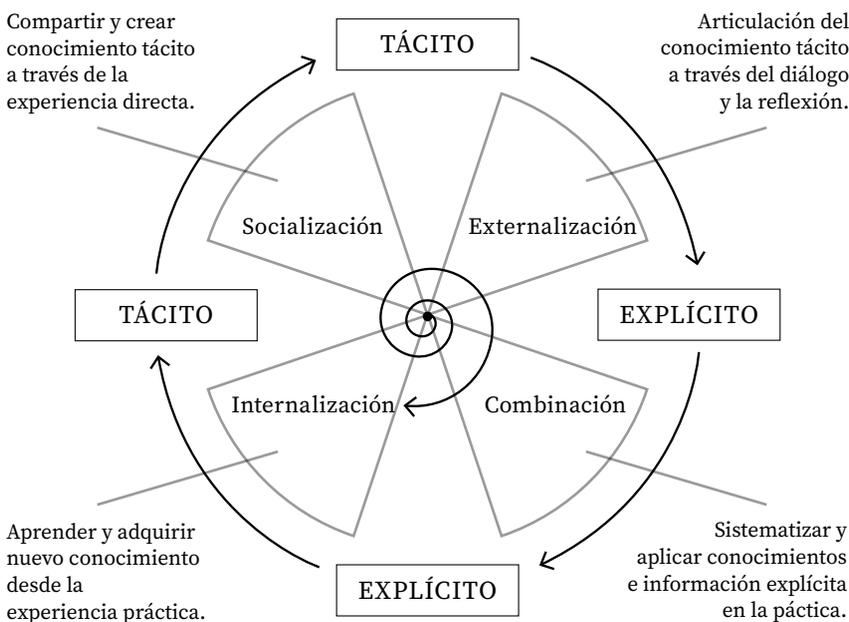
La Gestión del Conocimiento es una conceptualización utilizada ampliamente en las ciencias sociales, utilizando su estudio a modo de categoría para algunas áreas y como disciplina para otras. En este estudio de caso, se aborda desde la disciplina de la GC, cuyo objetivo es lograr, a través de distintas actividades, captar conocimiento, documentarlo, recuperarlo y utilizarlo, así como también, crearlo, transferirlo e intercambiarlo (Dayan et al., 2006). De este modo, la gestión del conocimiento organizacional se entiende como un proceso transformador de un activo individual (el conocimiento) a un activo organizacional (Aguilera, 2017). La GC sería, entonces, una disciplina que se ocupa de entender cuáles son los distintos modos de intercambio y producción de conocimientos que enfrentan a las organizaciones hacia auténticas experiencias de aprendizaje. Para Aguilera (2017), la GC es un proceso continuo que permite tanto conocer necesidades, identificar y explotar conocimiento como desarrollar nuevas oportunidades en una organización. Sería un facilitador de los flujos de conocimiento para mejorar la productividad individual y colectiva, que convierte la práctica irreflexiva en reflexiva, ayudando a moldear el entendimiento de nuevas ideas en diversas instituciones.

Las organizaciones que pueden hacer uso de esta disciplina no solo son de tipo empresarial, sino también educativas. Justamente,

la gestión del conocimiento presenta múltiples dimensiones y actividades interrelacionadas, por lo que ha sido abordada desde distintas esferas (psicología, sociología, economía, ingeniería, ciencias computacionales o management), así como también, en la práctica investigadora a nivel científico. Todo el aporte desde estas áreas ha proporcionado evidencia sobre distintos aspectos de la GC.

Uno de los modelos que destaca en el ámbito de la GC es el Modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995), en el cual la creación de conocimiento se mueve a través de cuatro modos de conversión de conocimiento, conocidos como la SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización). Esta espiral de conocimiento es representada en la Fig. 1.

**Figura 1.** Proceso de la Espiral del Conocimiento. Modelo SECI.



Fuente: Nonaka & Takeuchi (2006, p.7)

En el modelo SECI se trata de pensar en que las organizaciones pueden verse involucradas en espirales de conocimiento que corresponden a conversiones o síntesis que el mismo conocimiento puede experimentar, en tanto, “El Conocimiento creado a través del proceso SECI desencadena una nueva espiral de creación de conocimiento, expandiéndose horizontal y verticalmente a medida que trasciende seccional, departamental, límites divisionales e incluso organizacionales” (Takeuchi, 2014, p. 7). Las distintas combinaciones tácito-explícito que puede experimentar el conocimiento se refiere a procesos reales como productos, servicios o sistemas.

La diferencia entre conocimiento tácito y explícito se define por el manejo que un individuo tiene de cierta información y la posibilidad de expresarlo. De este modo, el conocimiento tácito es más complejo de compartir y verbalizar que el conocimiento explícito. Usualmente, los conocimientos tácitos acontecen en estrecha relación con la experiencia directa y la práctica, mientras que los conocimientos explícitos se involucran con procesos de articulación, reflexión y aplicación (Nonaka et al., 1995).

De acuerdo con Bernuy (2014), el Modelo SECI de Nonaka & Takeuchi entiende que el gestionar conocimiento es:

“plantear y aplicar nuestras capacidades para lograr el éxito en cuatro fases:

- (1) Obtener el conocimiento esencial en nuestra organización;
- (2) Almacenarlo en forma correcta y organizada; para
- (3) Poder diseminarlo; y
- (4) Finalmente, usarlo eficientemente.” (Bernuy, 2014, p. 143)

La creación de conocimiento organizacional desde la perspectiva del Modelo SECI, favorece la atención hacia los procesos que los individuos experimentan por sí mismos y en relación con otros miembros de la organización. Por esta razón permite una mejor comprensión de la naturaleza de los procesos colaborativos que pueden generarse en las instituciones educativas.

### 3. Elementos de la gestión del conocimiento en educación

A su vez, la Gestión del conocimiento es reconocida como un elemento central respecto al potencial de transformación de las organizaciones educativas. Algunos estudios sobre cambio educativo, como los de Fullan (2002), Korthagen (2010) y Montecinos (2014), distinguen de la existencia de sentidos subjetivos y objetivos del cambio. Esta idea es fundamental, en tanto que la naturaleza del cambio para Michael Fullan es cómo los individuos experimentan los cambios: “el cambio educativo es técnicamente simple, pero política y socialmente complejo” (Fullan, 2007, p. 84).

En ese sentido, se destaca la importancia de entender estas dos condiciones del cambio y aprendizaje de las organizaciones:

Las organizaciones, como entidades abstractas, no pueden aprender; sólo aprenden los seres vivos; sin embargo, transferimos a un nivel superior lo que es propio de las personas. Por similitud, decimos que las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas que sus miembros (personas) construyen individual o colectivamente mejora constante, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace, a nivel organizativo, menos disfuncional. (Gairín, 2000, p. 32)

Así, los estadios de aprendizaje organizacional de Gairín (2000) son relevantes con respecto a la posibilidad de observar la transición o estadios que puede representar a una organización.

Justamente, la experiencia latinoamericana en relación con el Covid-19, ha enfrentado a las organizaciones educativas a experiencias de exploración y búsqueda de soluciones orientadas a asegurar condiciones favorables para dar continuidad al proceso educativo y al aprendizaje de los estudiantes. De este modo, es relevante destacar las preguntas: ¿de qué forma las organizaciones educativas han logrado gestionar un conocimiento acerca de las necesidades y prioridades impuestas por un suceso de cambio rápido y sostenido, por ejemplo, la pandemia de Covid-19?, ¿qué herramientas adaptativas tenían o no las organizaciones para enfrentar los desafíos de

la pandemia? Por cierto, una respuesta inicial a estas interrogantes se ocupa de conceptos como “expertos adaptativos” que permite examinar cómo los miembros de una organización son capaces de adaptarse de formas que sean originales y apropiadas: esto los ayuda a innovar dentro de los límites (Hammerness, 2016).

Ahora bien, ¿cuáles han sido los desafíos para los equipos directivos y docentes en el ámbito de la Gestión del Conocimiento en contextos de complejidad (Covid – 19)? Siguiendo la noción de cultura organizacional, la respuesta a esta pregunta se guía por la revisión de “significados, concepciones y prácticas compartidas que, implícita o explícitamente, denotan normas que guían los significados y modos de hacer de las organizaciones” (Gairin, 2000, p. 52). En términos de las definiciones conceptuales relevantes para guiar las prácticas de los equipos directivos es necesario destacar el concepto de liderazgo, pues “Existe amplio consenso que, descontando la enseñanza en el aula, el liderazgo es el elemento que más incide en los aprendizajes de los estudiantes” (Bush, 2016, p. 19). En particular, el liderazgo distribuido se plantea como una noción que atiende a las características organizacionales que poseen elementos de colaboración reconocibles, dado que posee la capacidad de referir a ciertos principios, de tal forma que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido (colaborativo) que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes (Horn et al., 2010). De este modo, es un tipo de liderazgo que reconoce la importancia de distribuir y generar redes de interacciones orientadas a fortalecer los procesos de cambios con base en los aprendizajes de cambios en colaboración.

Entonces, la relevancia del liderazgo y en particular del liderazgo distribuido radica en que se trata de una noción que supone el tipo de procesos a los que se orienta la GC. Esto, porque el liderazgo distribuido propone como meta estratégica el fortalecimiento de estructuras colaborativas como la base para los procesos de cambio y mejora de las organizaciones escolares. En particular, la noción de organizaciones que aprenden y el ejercicio del liderazgo supone procesos de socialización, externalización, conversión e interiorización de determinados conocimientos propios del Modelo Espiral

SECI. En este sentido, las innovaciones entendidas como procesos colaborativos son posibles, porque otorgan relevancia a los procesos de construcción de conocimiento y la transformación de este en el tipo de prácticas con potencial transformador.

#### **4. Objetivos**

##### *Objetivo General:*

Analizar los procesos organizacionales, relativos a la gestión del conocimiento, en un establecimiento educativo municipal del Ñuble, con categoría de Desempeño Alto (SAC / MINEDUC).

##### *Objetivos Específicos:*

- Identificar procesos vinculados con la gestión del conocimiento en el equipo directivo del Liceo.
- Identificar los procesos vinculados con la gestión del conocimiento en el equipo Docente del liceo.
- Identificar los procesos vinculados con la gestión del conocimiento en los profesionales de las carreras técnico profesionales del liceo.
- Reconocer los procesos destacables de la gestión del conocimiento en el Liceo.

#### **5. Caracterización de la institución de estudio de caso**

El liceo es un establecimiento municipal, dependiente del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la Región de Ñuble. Los orígenes del Liceo se remontan a 1984 y, con el paso de los años, ha transitado por distintas modalidades y niveles de enseñanza. Actualmente, cuenta con educación completa Polivalente, Científico-Humanista y Técnico Profesional.

La institución tiene una matrícula de 1.400 estudiantes, comunidad educativa que se compone de estudiantes de todo el Valle del Itata e incluso de San Carlos y Chillán, cuyas familias escogen este liceo a pesar de la amplia gama de opciones educativas que

sus centros urbanos les ofrecen, pues potencia las habilidades y el desarrollo académico y personal de sus estudiantes, y un proyecto futuro con mejores opciones laborales.

El Liceo es liderado por un director elegido por Alta Dirección Pública (ADP), un Subdirector, una Inspectora General, una Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP), una Directora Académica, un Encargado de Evaluación, una Orientadora y un Coordinador del área Técnico Profesional, además de una planta de 150 docentes y 59 asistentes de la educación profesionales y no profesionales. Por su parte, la directora académica lidera un equipo de Profesores Mentores quienes, a su vez, lideran a los docentes en los departamentos de las distintas asignaturas.

Tal como está declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI), el establecimiento implementa su currículo por medio de una modalidad que contempla el Aprendizaje diferenciado por niveles (agrupaciones flexibles), Plurilingüismo, (alemán, francés, inglés, chino mandarín), Educación inclusiva, Desarrollo de habilidades y competencias, y Formación integral y emprendedora.

Cabe señalar, que en los últimos resultados del Simce, los estudiantes obtuvieron un promedio de 301 puntos en lenguaje y 336 puntos en matemática. Además, de bajar desde el 10,7 % de alumnos en Nivel de Aprendizajes Insuficientes del año 2016, al 1,9% el año 2017.

Es importante señalar que en la actualidad el establecimiento se encuentra en Categoría de Desempeño Alto, según la ordenación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación en Chile, el que considera los resultados académicos y del desarrollo personal y social de los estudiantes, situándolo como un establecimiento que logra los aprendizajes integrales necesarios para los niveles, según el Currículum Nacional.

## **6. Método**

El instrumento de recolección de información para estudio de caso, fueron entrevistas grupales semiestructuradas, cuestionario y revisión documental, los que tuvieron como objetivo identificar los

aspectos relevantes que reconoce el Liceo para gestionar el conocimiento organizacional, con base en los criterios de la experiencia de directivos, docentes, profesionales especialistas y del área técnico profesional en la organización escolar, y a la luz de la revisión bibliográfica.

Para realizar el estudio de caso, se eligió este liceo, dada su categoría de desempeño Alto, según la ordenación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Chile (SAC), Ley 20.529, Mineduc. Además, este fue seleccionado por la Agencia de Calidad de la Educación (ACE) en la publicación del libro *Se puede. Quince prácticas de gestión curricular, estrategias de aula y educación integral* (2019), siendo un referente de buenas prácticas institucionales.

Las técnicas que se utilizan para la recolección de datos dentro del enfoque cualitativo, tienen como propósito obtener datos que se transformarán en información de personas, contextos o situaciones en profundidad. En ese sentido, al referirse a personas, los datos que interesan son ideas, conceptos, percepciones, experiencias, procesos y vivencias, las que se expresan en el lenguaje de los participantes de distintas formas, tales como individual, grupal o colectivamente. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así, responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. (Hernández Sampieri, 2010).

Consecuentemente, se diseñó una entrevista que fue implementada al Equipo Directivo, contando con el Director, la Jefa (s) Unidad Técnico Pedagógica (UTP), un Profesor Mentor, un Equipo de docentes y uno de profesionales del área de las carreras Técnico Profesional (TP). Además, un Profesor de Historia, un docente de Matemática, un docente del área TP, Ingeniero Informático. A su vez, se diseñó un cuestionario sobre hitos relevantes en la trayectoria del liceo que dieran cuenta de la gestión del conocimiento en la historia del liceo. Dicho cuestionario fue dirigido y enviado por correo electrónico el director, para recabar información y percepciones, dada su calidad de agente movilizador y líder de la Gestión escolar del establecimiento, lo que es reconocido por Informes de la Agencia de Calidad de Educación (ACE), publicados en el libro *Se puede. Quince prácticas de gestión curricular, estrategias de aula y*

*educación integral* (2019), de su autoría, con escuelas en categoría de Desempeño Alto. Además, se realizó un análisis documental del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y Modelo de Base de Datos de autoría del Docente Francisco Pinto, Ingeniero en Informática, docente de Carrera Técnico Profesional.

Respecto de los criterios que determinaron la elección de los entrevistados, estos se relacionaron con lograr levantar información de distintos niveles, ciclos, jerarquías, asignaturas y modalidades de estudios (Científico Humanista y Técnico Profesional), lo que valida estadísticamente la técnica de levantamiento de información. Todos los participantes del estudio de caso accedieron a participar de manera voluntaria y dieron su consentimiento informado, autorizándolo por medio de las grabaciones de entrevista, en las que se les señalaron los aspectos éticos en el manejo de la información que proporcionaron.

Con el propósito de determinar la pertinencia de las preguntas estudiadas y su calidad se consideraron los Pilares fundamentales y la espiral del conocimiento de Nonaka et al. (1999) y las referencias de Garín (2000). Se acoge este instrumento como guía para la presente investigación, porque aporta y considera temas generales que fueron encontrados en la revisión bibliográfica.

En cuanto al análisis de datos, tanto de las entrevistas semiestructuradas como del cuestionario, se realizó, primeramente, una transcripción textual, luego se implementó un levantamiento de datos relevantes, y posteriormente, se categorizó según criterios e indicadores asociados a los objetivos propuestos. Para ello se contó con el apoyo de un software de análisis de datos cualitativos Maxqda, lo que permitió definir detalles e identificar ideas fuerzas nucleares en cada una de las entrevistas, siendo concordantes con las hipótesis primarias del estudio de caso, las que posteriormente fueron trianguladas entre las entrevistas de los distintos actores educativos y la revisión documental, cuyo análisis de contenido declarado permitió apoyar la triangulación final de las otras técnicas utilizadas.

**Tabla 1.** Resumen de participantes, instrumento de recogida de datos y tipo de análisis.

<b>Participantes</b>	<b>Instrumentos de Recolección de datos</b>	<b>Tipo de Análisis</b>
Director	Cuestionario, Entrevista semiestructurada	Cualitativo (Análisis temático, categorización)
Jefa(s) Unidad Técnico Pedagógicas (UTP)	Entrevista semiestructurada	
Profesor Mentor	Entrevista semiestructurada	
Equipo de docentes	Entrevista semiestructurada	
Profesional Área Técnico Profesional (ATP)	Entrevista semiestructurada	
Profesor de Historia	Entrevista semiestructurada	
Docente de Matemáticas	Entrevista semiestructurada	
Docente del área TP	Entrevista semiestructurada	
Ingeniero Informático	Entrevista semiestructurada	

Fuente: Elaboración propia

## 7. Resultados

Los resultados que a continuación se exponen intentan responder a la interrogante planteada: ¿cómo el Liceo gestiona conocimiento para abordar su proceso educativo en contextos de complejidad?

### Resultados del cuestionario

Se realizó un cuestionario compuesto por tres preguntas las cuales fueron respondidas por el director del establecimiento.

*¿Quiénes integran la fuerza de trabajo del Liceo?*

Director: El equipo de trabajo está liderado por el director elegido por

Alta Dirección Pública (ADP) y vinculado al liceo desde el año 2005 quien, junto con la Inspectora General, la jefa de la Unidad Técnico-Pedagógica (UTP), la directora académica, el encargado de evaluación, Orientadora y el Coordinador del área Técnico Profesional componen el equipo directivo. Además, existe una planta de 150 docentes y 59 asistentes de la educación profesionales y no profesionales.

*¿Qué hitos considera relevantes en la trayectoria del Liceo?*

Un primer hito que involucró un cambio significativo el 2003, fue la separación del liceo de la enseñanza básica, disminuyendo la matrícula y, por ende, la subvención de recursos financieros. En razón de ello y pensando en generar proyección a los estudiantes, se asumió el desafío de incorporar la educación Técnico Profesional (TP). En ese proceso, el liceo comprende la relevancia de establecer convenios con empresas, los beneficios de ello y gestiona su implementación, beneficiando las proyecciones futuras de los estudiantes, lo que contribuyó a la aceptación de la comunidad educativa y transformó el liceo en un atractivo centro educacional para la comuna y alrededores.

Otro hito que se puede mencionar ocurre en 2009, cuando se incorpora el idioma alemán a la oferta previa de inglés y francés del liceo, y luego chino mandarín, dando paso a uno de los actuales sellos del PEI, el Plurilingüismo, como un valor construido con la visión compartida del equipo directivo y los estudios proyectivos de emprendimiento para las carreras TP en el futuro de los estudiantes.

En el año 2010, desde Dirección surge la idea de estructurar la figura del docente Mentor para cada departamento de asignaturas, cuyo rol es liderar la gestión, por lo que sus docentes pares son quienes eligen a dicho docente, el que cuenta con la promoción del director para gestionar con autonomía, para desafiarse y desafiar a los docentes a dar curso a la creatividad, innovación y sueños de la Gestión pedagógica.

En 2015, a partir de la experiencia docente del director y la necesidad de adaptarse al proceso de las agrupaciones flexibles a la normativa para formar parte del Proyecto Bicentenario, se consolidó una de las metodologías más relevantes en la modalidad de enseñanza: las agrupaciones flexibles de aprendizaje.

*¿Estos hitos provocaron alguna dificultad? De ser así, ¿podría ejemplificarlas y comentar cómo fueron resueltas?*

La baja en la matrícula y subvención implicó incorporar dos modalidades de enseñanza Científico-Humanista y Educación Técnico Profesional. El asumir la polivalencia implicó lidiar con la desconfianza que provocó tener dos modalidades de enseñanza. Con el tiempo se logró demostrar la viabilidad del proyecto, ya que surgieron convenios con empresas importantes que abrieron oportunidades a los estudiantes de acceder a empleos inmediatamente después de su egreso. Esto contribuyó a la aceptación de la comunidad educativa y transformó el liceo en un atractivo centro educacional para la comuna y alrededores.

Otra dificultad, que se podría mencionar se relaciona con la instauración de los coordinadores, ya que para su implementación hubo problemas de organización en términos de espacio y tiempo. Estas dificultades se transformaron en oportunidades, pues se pudieron reconocer, observar clases entre pares, cuestionarse mutuamente, distribuir los niveles según las fortalezas y debilidades de cada profesor, generando así aprendizajes tácitos y explícitos.

*¿Considera que la resolución de estas dificultades de alguna manera tributa a la gestión del conocimiento?*

Me parece que sí. Primero, porque este soporte organizacional les permite innovar en la metodología de la enseñanza, dando paso a las agrupaciones flexibles, estrategia más significativa según la comunidad educativa. La implementación de estas agrupaciones tiene su fundamento teórico en las inteligencias múltiples de Gardner<sup>3</sup>.

Finalmente, el director reflexiona:

Cuando uno está sometido a un problema y tiene que buscar, idear y usar el método científico, tengo el problema, experimento, innovo,

<sup>3</sup> Gardner Howard (1994, 1999) ha propuesto su teoría de las Inteligencias Múltiples, en la que sus fundamentos teóricos están basados en la valoración de las capacidades del individuo de expresar que la inteligencia es la capacidad para resolver problemas cotidianos, generar nuevos problemas, crear productos y ofrecer servicios dentro del propio ámbito cultural.

adapto, aprendo, concluyo, busco, vuelvo atrás, vuelvo a diseñar el experimento y lo vuelvo a plantear, así aprendemos.

## Resultados de entrevistas

Las dos entrevistas (cuatro miembros del equipo directivo y cuatro docentes y profesionales de la educación TP) se describen trianguladas con base a las concordancias entre los distintos actores educativos entrevistados y considerando las percepciones que describen o responden a las preguntas realizadas.

### *Preguntas:*

- Pregunta 1: ¿Se consideran una organización que aprende? Si es así, ¿en qué elementos podría evidenciarse?
- Pregunta 2: ¿Hubo una búsqueda activa para lograr un aprendizaje generativo mediante la gestión del conocimiento?
- Pregunta 3: ¿Hubo una búsqueda activa para lograr un aprendizaje adaptativo?
- Pregunta 4: ¿Cuáles fueron los mecanismos de colaboración generados para gestionar el conocimiento y así ser una organización que aprende?
- Pregunta 5: ¿Consideraron la necesidad de transformarse para el logro de sus “metas”?
- Pregunta 6: ¿Creen que las experiencias que han transitado pudieron ser un aprendizaje para otras instituciones educativas?
- Pregunta 7: ¿Se vinculan con otras organizaciones locales para gestionar colaboración?

### *Respuestas*

- En relación a la interrogante de si se consideran una organización que aprende y en qué elementos podría evidenciarse, los entrevistados indicaron que el liceo es una organización que aprende, dado que trabajan colaborativamente y construyen conocimientos a partir de las experiencias exitosas entre pares. Consideran los desafíos constantes que provocan los

cambios de la sociedad, abordándolos con la creación colectiva de lineamientos, objetivos y valores contextualizados para las distintas dimensiones de la gestión escolar.

- Cuando se les preguntó acerca de si hubo una búsqueda activa para lograr un aprendizaje generativo mediante la gestión del conocimiento, los entrevistados concuerdan en que el liderazgo del liceo promovió la confianza en los docentes y profesionales de la educación para innovar, colaborar, modificar e implementar estrategias que pudiesen evolucionar el paradigma educacional tradicional por uno que les permitiese soñar e imaginar sin límites.

- En relación a la pregunta de si hubo una búsqueda activa para lograr un aprendizaje adaptativo, las respuestas coinciden en que la institución ha transitado en una dinámica dúctil y de transformaciones con el propósito de crear un sistema educativo flexible, basado en los conocimientos disciplinares y sus propias experiencias. Frente a las crisis sanitarias de la pandemia, el liceo generó un plan de adaptación para dar continuidad al proceso educativo virtualmente, esto es, por medio de la utilización de una nube virtual que contenía insumos, datos, información, contenidos de aprendizajes (Drive, cápsulas) para las clases, el aprendizaje y la innovación tecnológica con capital humano propio (Docentes e Informáticos) que permitió las agrupaciones flexibles de su modelo pedagógico. Además, se realizaron capacitaciones virtuales del uso digitalizado y conversatorios entre el personal, para el intercambio de aprendizajes y experiencias. Junto con ello, se implementaron proyectos articulados y trabajaron docentes de distintas disciplinas, construyendo trabajo interdisciplinario.

- Cuando se les consultó sobre cuáles fueron los mecanismos de colaboración generados para gestionar el conocimiento y así ser una organización que aprende, los entrevistados argumentaron que se utilizaron los espacios e instancias disponibles para coordinar el trabajo en equipo y colaborativo que

permitiera una mirada integral del aprendizaje desde diversos puntos de vista para un mismo acontecimiento.

De esta forma pudieron lograr una articulación interdisciplinar, así como también co-docencia capaz de reflexionar y presentar soluciones.

- Con respecto a la pregunta de si consideraron la necesidad de transformarse para el logro de sus metas, coinciden en que el establecimiento ha estado en una constante transformación, replanteamientos y/o cuestionamientos para el logro de sus metas. Un ejemplo de ello es el liderazgo distribuido que le entregó autonomía y confianza al cuerpo docente, estableciendo mentores elegidos por sus pares, según la ascendencia desde la percepción docente.

- Las respuestas a la pregunta de si creen que las experiencias que han transitado en el liceo pudieron ser un aprendizaje para otras instituciones educativas, coincidieron en que el liceo tiene una experiencia que puede ser orientadora para otros establecimientos educacionales (contexto de ruralidad, Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) alto, Servicio Local de Educación Pública (SLEP), municipales), dado que se ha visto desafiado permanentemente. Cuentan con un espíritu que concentra una alternativa revolucionaria y emancipadora en sus desafíos y logra cumplir metas, las que se ven reflejadas en las altas expectativas que tienen los y las estudiantes referentes a su futuro. Esto se ha podido evidenciar en los logros en las evaluaciones externas, la categoría de desempeño alto, entre otros.

- Finalmente, cuando se les preguntó acerca de si se vinculaban con otras organizaciones locales para gestionar colaboración, los entrevistados comentaron que además de establecer vínculos con la comunidad local, a través de la relación con la Municipalidad y sus diversos estamentos, se potencian convenios de colaboración con empresas e Instituciones de Educación Superior.

## Revisión documental

Datos relevantes levantados para los procesos de GC en el liceo: en la revisión documental, se declara que, dentro de los sellos, la innovación, tecnología y el liderazgo distribuido forman parte de estos. Así, el liderazgo es concebido como una práctica institucional innovadora que se extiende hacia los distintos profesionales, adquiriendo un importante rol para el desarrollo de capacidades de colaboración, mejoras educativas y de organización escolar. Esta práctica se va configurando de acuerdo a la cultura institucional para dar respuesta a las múltiples necesidades de los estudiantes, generando un modelo educativo de calidad. Este liderazgo emerge del conocimiento del contexto e historia del establecimiento, desde los distintos actores que promueven ambientes cooperativos, comprometidos, de confianza y con objetivos comunes, que se van transmitiendo mediante acciones de acompañamiento docente realizadas por las mentorías.

Además, se pueden relevar varios ejemplos de procesos de gestión del conocimiento e innovación educativa, gestionadas por el Liceo para dar continuidad al proceso educativo en tiempos de pandemia por Covid -19, entre los que resaltan:

- **Geomántica:** Proyecto articulado entre las asignaturas de Historia y Geografía, Tecnología, Física y Matemática, cuyo objetivo es innovar en el currículum de Geografía de los planes diferenciados para desarrollar competencias, según los senderos educativos de los y las estudiantes.
- **Telemática:** proceso que ha modificado la utilidad del teléfono, transformándolo en un dispositivo académico, de recopilación de datos, uso de app para el vuelo de drones, registro de datos de la estación meteorológica, GPS, entre otros comunicadores.
- **Oculus e inteligencia artificial:** La tecnología y su desarrollo son aspectos inevitables del proceso de aprendizaje. Esta innovación tiende a potenciar los diversos ritmos y formas de aprender de

los estudiantes, a través de una plataforma personalizada a sus habilidades, puesto que cuando el/la profesor/a le recomienda al alumno/a, es el programa correcto de aprendizaje online y se convierte en el complemento extracurricular perfecto.

## 8. Discusión y conclusión

Finalmente, luego del proceso de análisis de los resultados, podemos sostener que las conclusiones de la investigación sobre este estudio de caso, permiten relevar algunos aspectos que resultan vinculantes a los procesos propios de la Gestión del Conocimiento, tales como los expresados en el Modelo SECI, a saber, el aprendizaje colaborativo de una organización, las combinaciones de conocimientos, tanto tácito como explícito, citado en la Figura N° 1. En esa línea, las conclusiones se organizan en al menos tres hitos. Los que advierten vínculos con elementos de la GC, por ejemplo, cómo el establecimiento educacional aprende de sus propias experiencias de manera tácita y explícita (hito a); cómo se desarrolla un liderazgo en redes o distribuido por medio de mentores (hito b) y cómo se trabaja desde la cultura organizacional colaborativa (hito c).

Con todo, el análisis de los resultados se organiza en las siguientes conclusiones:

*a. Los desafíos se transforman en oportunidades:* la baja de matrícula que conllevó a la incorporación de la modalidad Técnico Profesional (TP) y posteriormente la polivalencia, son relatados como desafíos respecto a la supervivencia económica del establecimiento. El logro en la instalación de la polivalencia del liceo se presenta como una evidencia concreta que explica la confianza y atractivo del establecimiento para la comunidad. Además, la superación del desafío como tal se observa como una experiencia de la clase de aprendizaje que conduce a una innovación. Lo anterior queda de manifiesto cuando se incorpora el Plurilingüismo, considerado por el equipo directivo como un valioso elemento asociado al emprendimiento, en las carreras TP que cursarán los estudiantes. Es claro que los

desafíos institucionales aparecen involucrados con determinados elementos propios de una cultura organizacional, como son el trabajo colaborativo, pues como ellos señalan, los miembros de las organizaciones abordan los desafíos “con la creación colectiva de lineamientos, objetivos y valores contextualizados para las distintas dimensiones de la gestión escolar”.

*b. El foco del liderazgo es el desarrollo de personas:* un elemento adicional al hito de la polivalencia es el hito de los mentores. Este acontecimiento se destaca dentro de la trayectoria de desafíos transformados en horizontes de innovación para el establecimiento. El mentor ejerce una labor vinculada con la gestión de la instrucción. Si bien, de acuerdo con Leithwood & Riehl (2005) la gestión de la instrucción involucra responsabilidades radicadas en el director y el equipo directivo, la naturaleza de esta dimensión y sus prácticas son coherentes con el ejercicio de las labores ejercidas por los mentores.

En relación con la gestión de la instrucción se ha señalado que:

Se debe aprovechar este tipo de decisiones y procesos para vincularlas con rutinas de gestión de la enseñanza y del aprendizaje, desde el progreso colectivo hacia la visión y las metas de mejoramiento escolar. Aunque las prácticas son frecuentemente estructuradas y reguladas por políticas externas del gobierno o del sostenedor, los líderes efectivos no se sienten impotentes de influir en su implementación. (Anderson, 2010, p. 54)

Precisamente, al examinar la asignación de roles en los mentores lo que se observa es la distribución de aquellas tareas propias del equipo técnico. Este hito demuestra la presencia de una concepción del desarrollo de personas, que es una categoría que se “refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes” (Anderson, 2010, p. 45-46).

El hecho que los docentes pares escojan al docente mentor revela que se ha depositado una confianza profesional en los procesos que los docentes pueden movilizar, influir y liderar. En términos de

la GC, se pone en evidencia que existen procesos de articulación, reflexión y aplicación de conocimiento. Esto concuerda con lo que propone Bernuy (2014), quien manifiesta que el conocimiento existe en las personas, y son trasladadas a experiencias, documentos, aplicaciones, bases de datos, sistemas inteligentes.

Sobre todo, desde la perspectiva del modelo SECI se pone de relieve que la visión de enfrentar los desafíos como oportunidades de aprendizaje se articuló en el proceso que da origen a los coordinadores, pues como se relata en las entrevistas, las dificultades de espacio condujeron a que los docentes observaran las prácticas de aula y también observadores pares pudieron tener la experiencia de la práctica docente entre ellos.

De ese modo, los docentes experimentaron conversaciones técnicas acerca de sus prácticas pedagógicas referidas a sus fortalezas y debilidades. Por consiguiente, es razonable sostener que la experiencia de aprendizaje colaborativo de la cultura organizacional del establecimiento presenta características propias de lo que describe la espiral de conocimiento del modelo SECI.

*c. La experiencia de Agrupaciones flexibles evidencia gestión del conocimiento:* el análisis de las entrevistas da cuenta de que el Liceo revela la existencia de condiciones organizacionales llamativas desde la perspectiva de la GC. Como se explicita en los apartados anteriores, la visión de transformar los desafíos en oportunidades de aprendizaje y las características organizacionales de una cultura colaborativa son dos evidencias de procesos asimilables a las descripciones propias de la literatura sobre GC y cultura organizacional. En particular, el hito de las Agrupaciones flexibles se presenta como una experiencia auténtica de aprendizaje con características propias del modelo Espiral de conocimiento. Las Agrupaciones flexibles, en tanto, se basan en la relación dinámica que se da entre los conocimientos disciplinares y sus propias experiencias. Como se relata en las entrevistas, la estrategia en cuestión supuso una articulación interdisciplinar, procesos de aprendizaje experiencial y la articulación de soluciones.

Todas estas características permiten afirmar que la experiencia

de las Agrupaciones flexibles puede ser considerada una experiencia de cultura organizacional que involucra GC, en particular, aquellos elementos de la espiral de conocimiento del modelo SECI. Es fundamental comprender que la naturaleza de estos procesos no ocurre aisladamente sino más bien son la orquestación de condiciones organizacionales en las que elementos de liderazgo distribuido, el foco en la instrucción, el desarrollo de personas y una cultura de colaboración estructurada metodológica y adaptativamente se combinan en la identidad institucional del establecimiento.

## **9. Proyecciones**

El establecimiento educativo de este estudio de caso presenta características en el ámbito del liderazgo, que son propicias para implementar la gestión del conocimiento. En este sentido, el liderazgo distribuido del director, que permitió rediseñar la gestión de los departamentos de asignaturas –con la figura de los Docentes Mentores–, generó la motivación y la autoconfianza en los docentes para innovar, crear, desafiarse a sí mismos, compartir estrategias, articular su trabajo y construir aprendizajes colaborativos como organización escolar, tal como es señalado en el relato de los entrevistados, logrando implementar herramientas de gestión por medio de las TIC, tales como Geomática, Telemática, como se señaló en la revisión documental. De este modo, es posible ponderar o postular predictivamente la incidencia de cómo una institución escolar que se moviliza con un liderazgo distribuido, con carácter de redarquía y movilizador de culturas organizacionales que aprenden, así como la construcción colectiva de conocimiento institucional, siendo ellos elementos esenciales y propios de la Gestión del conocimiento, como se ha descrito latamente en el presente artículo.

Por su parte, señalar uno de los retos proyectivos que recomendaría como desafío al liceo, es el estudio de algún Modelo o herramientas de almacenamiento del conocimiento y seguimiento de este, que dé cuenta de modo pertinente, de la cantidad de información y conocimiento con el que cuentan los diversos ámbitos educativos

del liceo, para sistematizarlo, seguirlo y disponibilizarlo con eficacia y efectividad a las distintas dimensiones de la gestión escolar, asegurando la sostenibilidad de sus trayectorias de mejoramiento organizacional de manera sistemática y orgánica.

## Referencias

- Aguilera Luque, A. M. (2017). *La Gestión del Conocimiento Organizacional*. Monterrey, México.
- Anderson, Stephen. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Bernuy, A. (2014). La gestión del conocimiento en el siglo XXI. *Revista digital de la Carrera de Ingeniería de Sistemas*, 7, 131-150.
- Bush, T. (2016). “Mejora escolar y modelos de liderazgo”. En Weinstein (2016). *Liderazgo Educativo en la escuela UDP*. Santiago de Chile.
- Dayan, R., & Evans, S. (2006). KM your way to CMMI. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 69-80. <https://doi.org/10.1108/13673270610650111>
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio*. Cap. El sentido del cambio educativo. Octaedro.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. 4th edn. Teachers College Press.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. En *III Congreso Interuniversitario sobre Dirección de Centros Educativos*. ICE de Univ. De Deusto. 73-135.
- Gardner, H. (2001). *Estructura de la mente: La teoría de las inteligencias múltiples*. Paidós, 6ta. Edición.
- Gutiérrez, G. (2019). Gestión del conocimiento en educación en respuesta a las tendencias del pensamiento dominantes en la escuela. *Revista complutense de educación*, 30(1), 245-259.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Horn, A. & Marfán, J.. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>

- Klette, K., & Hammerness, K. (2016). Conceptual Framework for Analyzing Qualities in Teacher Education: Looking at Features of Teacher Education from an International Perspective. *Acta Didactica Norge*, 10(2), 26-52. <https://doi.org/10.5617/adno.2646>
- Korthagen, F. (2010). La práctica, la teoría y la persona en la formación del profesorado. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 68, 83-101.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What We Know About Successful Leadership. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). *A New Agenda: Directions For Research On Educational Leadership* (pp. 22-47). Teachers College Press.
- Ley N°20529. *Sistema Nacional de Aseguramiento de la calidad de la educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización*. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1028635>
- Montecinos, C., Fernández, M.B. y Madrid, R. (2014). Desarrollo de conocimiento experticia adaptativa en los docentes: una aproximación desde el aprendizaje colaborativo entre pares. En Catalán, J. (ed.). *Psicología educativa: proponiendo rumbos, problemáticas y aportaciones* (pp. 217-244). Editorial Universidad de La Serena.
- Nonaka I & Takeuchi H. (1983). *The knowledge creating organization*. Oxford Univ. Press.
- Takeuchi, H & Shibata, T. (2014). *Japan, Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy*, Volume 2: Advanced Knowledge-Creating Companies. World Bank Publications.

Recibido: Aceptado: