

## La gestión del conocimiento un desafío para las instituciones educativas en Colombia: emergencias y tensiones desde la teoría del capital intelectual<sup>1</sup>

Knowledge management a challenge for educational institutions in Colombia: emergency and tensions from the theory of intellectual capital

Recibido 01 abril 2015 • Aceptado 28 junio 2015 • Corregido 29 junio 2015

*Faber Andrés Alzate Ortiz*<sup>2</sup>

Universidad Católica de Manizales

Manizales, Colombia

[falzate@ucm.edu.co](mailto:falzate@ucm.edu.co); [faberalzate@hotmail.com](mailto:faberalzate@hotmail.com)

*Alejandro Jaramillo Arenas*<sup>3</sup>

Universidad Católica de Manizales

Manizales, Colombia

[ajaramillo@ucm.edu.co](mailto:ajaramillo@ucm.edu.co); [crespus1@gmail.com](mailto:crespus1@gmail.com)

**Resumen.** Este artículo deriva de las reflexiones teóricas del proyecto de investigación “Instituciones Educativas como generadoras de conocimiento para el desarrollo de la gestión educativa en contextos regionales”, en donde la gestión del conocimiento no solo representa un desafío para las instituciones educativas en Colombia, sino que además, se convierte en un campo de tensiones y emergencias donde convergen de manera interdisciplinar otros campos de conocimientos. Es importante destacar que en los últimos años, el objeto de estudio de esta investigación, viene convirtiéndose en un tema ineludible para aquellas organizaciones escolares que pretenden alcanzar una competitividad sostenida en el tiempo, y a lo cual está asociado el factor de la generación, uso y transformación del conocimiento organizacional. En este sentido, fue posible encontrar que en la actualidad los intangibles se convierten en recursos claves e indispensables en la generación

- 1 Este artículo deriva de las reflexiones teóricas del proyecto de investigación “Instituciones Educativas como generadoras de conocimiento para el desarrollo de la gestión educativa en contextos regionales”, financiado por la Universidad Católica de Manizales mediante convocatoria interna Acuerdo No 018 del 13 de Marzo de 2012 y aprobado por el consejo académico mediante el Acuerdo No 017 del 19 de abril de 2013.
- 2 Estudiante de Doctorado en Educación con especialidad en Mediación Pedagógica, Magister en Educación, Licenciado en Gestión Educativa y Normalista superior. Director de las especializaciones en educación y las Maestría en Pedagogía y en Gestión del Conocimiento Educativo, docente-investigador del Grupo de Investigación “Educación y Formación de Educadores” de la Universidad Católica de Manizales, Colombia e investigador reconocido por COLCIENCIAS.
- 3 Magister en Educación-Docencia, Especialista en Educación Personalizada, Licenciado en Filosofía y Letras. Docente-Investigador de la especialización en Gerencia Educativa, miembro del Grupo de Investigación “Educación y Formación de Educadores” de la Universidad Católica de Manizales, Colombia.



de ventajas competitivas en cualquier institución educativa, por lo tanto es fundamental definir estrategias que permitan su gestión, caracterización y utilización oportuna. Como se propone en el presente trabajo, la teoría del capital intelectual es el medio a través del cual se puede hacer posible la gestión del conocimiento para las instituciones educativas, ya que este permite valorar las diferentes actividades que desarrolla y propicia la organización (proyectos investigación, desarrollo e innovación - I+D+i, programas de cualificación, talleres de creatividad, creación de patentes, artefactos tecnológicos, libros, entre otras actividades) y las cuales no solo dan cuenta de los activos intangibles, sino que aumentan el valor futuro de la organización educativa.

**Palabras clave.** Gestión del conocimiento; capital intelectual; capital humano; capital estructural; capital relacional

**Abstract.** This article is derived from theoretical reflections of the research project "Educational institutions as generators of knowledge for the development of educational management in regional contexts", where not only knowledge management represents a challenge for the educational institutions in Colombia, but it also becomes a field of tensions and emergencies where converge in interdisciplinary way other disciplines. It is important to note that in recent years, the object of this research study, is becoming an inescapable issue for school organizations seeking to achieve competition held at the time, and which is associated with the generation, use and transformation of organizational knowledge factor. In this sense, it was possible to find currently intangibles become key and resources essential in generating competitive advantages at any educational institution, therefore it is essential to define strategies that enable their management, characterization and timely use. As proposed in the present work, the theory of intellectual capital is the medium through which the management of the knowledge for educational institutions, can be possible since this allows to assess the different activities developed / leads the Organization (projects R & D i, qualification programs, workshops of creativity, creation of patents, technological artifacts, books, etc.) and which not only give account of intangible assets, but that increase future value of the educational organization.

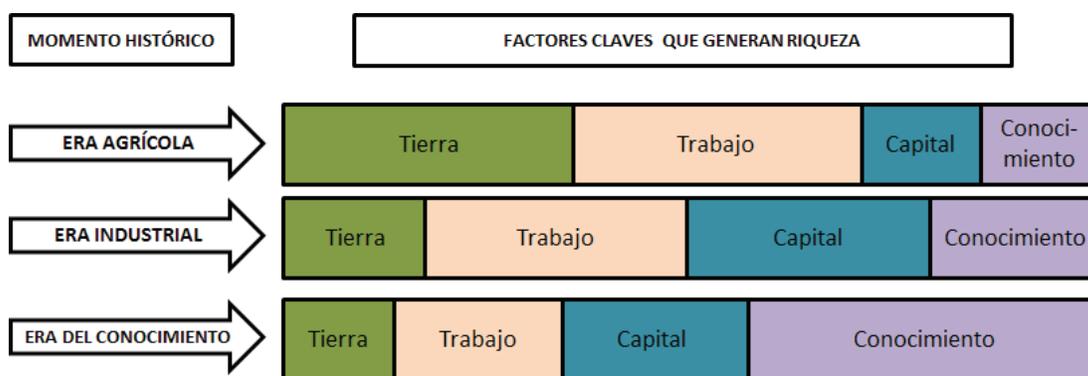
**Keywords.** Knowledge management; intellectual capital; human capital; structural capital; relational capital

## Introducción

La preponderancia del capital intelectual es inevitable, dadas las irresistibles fuerzas históricas y tecnológicas, para no hablar de los flujos de inversión, que están barriendo el mundo moderno y nos llevan hacia una economía de conocimientos. Dominará la manera como valoramos nuestras instituciones porque es el único que capta la dinámica de crear y sostener valor en las organizaciones. Es el único que reconoce que la empresa moderna cambia tan rápidamente que lo único que le queda para apoyarse es el talento y la dedicación de su gente y la calidad de las herramientas de que esta dispone. (Edvinsson y Malone, 1998, citado por Ramírez, 2007, p. 137)



La gestión del conocimiento como campo de estudio, es de data reciente con respecto a otras disciplinas; sin embargo, en los últimos años, viene convirtiéndose en un tema ineludible para aquellas organizaciones que pretenden ser altamente competitivas y duraderas en el tiempo, si se tiene en cuenta que el factor socio-económico asociado con la riqueza hoy es el conocimiento y no la tierra o la mano de obra, como lo fue en la era agrícola e industrial (ver figura 1). Las economías cada vez más globales, demuestran que la razón de su desarrollo y el de las instituciones es el acceso ágil y oportuno no solo a información, expresada en datos de alguna manera agrupados y organizados, sino a conocimientos especializados y actualizados producto de la ciencia y la experiencia humana (Toffler y Toffler, 2006).



**Figura 1. Perspectiva histórica de la evolución económica. Elaboración propia.**

El conocimiento es sin duda, un activo intangible de gran valor y representatividad en el presente y en el futuro, que al ser gestionado, compartido y utilizado adecuadamente, genera importantes oportunidades de crecimiento y mejora a las organizaciones. Riesco (2006), al respecto realiza planteamientos importantes:

El conocimiento en las empresas<sup>4</sup> se define, de manera funcional, como un conjunto abierto de ideas, creencias y experiencias contrastadas y asimiladas mediante la reflexión, que sirven de guía para la acción. Se encuentra incrustado en los grupos, las organizaciones y el entorno. El conocimiento es el activo intangible más valioso con que cuentan las empresas para competir con éxito. (p. 199)

En este sentido, es posible afirmar que en la actualidad los intangibles se convierten en recursos claves e indispensables en la generación de ventajas competitivas en una organización, por lo tanto es fundamental definir estrategias que permitan su gestión, caracterización y utilización oportuna. De alguna manera, la gestión del conocimiento, entendida como un

<sup>4</sup> Aunque el autor, en su definición hace uso al concepto "empresa", es importante aclarar que para efectos de la presente reflexión teórica, se asocia con expresiones sinónimas como organización e institución.

conjunto de procesos y sistemas interrelacionados y dinámicos, propende porque el capital intelectual de la organización aumente significativamente, en la medida en que sea capaz de definir, crear y comprender formas de resolver eficientemente aquellos problemas cruciales con los cuales se asocia la creación de valor y competitividad en el entorno.

Gestionar el conocimiento, representa taxativamente la gestión estratégica de aquellos activos intangibles que contribuyen para que la organización genere valores basados en saberes, prácticas, habilidades o competencias únicas, distintivas o innovadoras.

Para diferentes autores (Brooking, 1997; Stewart, 1998; Edvinsson y Malone, 1998; Fruin, 2000; Nevado y López, 2002) una adecuada y oportuna gestión del capital intelectual, resulta ser una de las condiciones centrales para que una organización pueda ser competitiva en la era del conocimiento, ya que en la actualidad difícilmente una organización independientemente de su naturaleza, puede sobrevivir si no considera dentro de su inventario, los valores intangibles, especialmente los relacionados con la generación, uso, distribución y utilización del conocimiento.

El capital intelectual es producto de las diferentes actividades que desarrolla y propicia la organización (proyectos I+D+i, programas de cualificación, talleres de creatividad, entre otras actividades) y por ende está asociado con el total de los activos intangibles y el valor que estos generan en un momento históricamente definible. En consecuencia, comprende de manera integrada no solo el capital humano, sino también el capital estructural y el relacional, generándose otras/nuevas oportunidades que propicien beneficios y ventajas en el futuro. Este puede expresarse a través de la siguiente igualdad:

$$\text{Capital intelectual} = \text{capital humano} + \text{capital estructural} + \text{capital relacional}$$

**Figura 2. Elementos que componen el capital intelectual. Elaboración propia.**

A continuación se desarrollará conceptualmente la figura 2, buscando develar aquellos asuntos centrales y cruciales que generan tensiones y emergencias en el marco de la gestión del conocimiento como posibilitadora del capital intelectual en instituciones educativas.

### **Capital humano, un asunto clave en las organizaciones educativas**

En el mundo actual, de grandes y rápidos cambios, el cumplimiento de la misión de las organizaciones educativas, depende de la habilidad para generar valor agregado a sus *stakeholders*<sup>5</sup> (grupos de interés), lo cual será la base para avanzar hacia políticas de mejoramiento

<sup>5</sup> Término utilizado por primera vez por Freeman (Strategic Management), quien los define como: "aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización".



continuo con impacto socio-educativo y esto requiere de equipos humanos con alta capacidad de innovación, agilidad para la toma de decisiones, adaptación al cambio y capacidad para atender integralmente a las necesidades y oportunidades internas y externas (Rodríguez, 2005).

El capital humano constituye el conjunto de recursos intangibles a partir del cual se generan los otros tipos de capital intelectual (Bontis, 1996) y está compuesto por los conocimientos, habilidades y valores de los/las trabajadores/as; su importancia radica en que pueden ser escasos y difíciles de imitar, teniendo en cuenta que son resultado de las experiencias individuales y colectivas, basadas en sus decisiones, su personalidad y el contexto (Coff, 1997), estas características bien aprovechadas no solo crean ventajas competitivas en las organizaciones, sino que también, de acuerdo con diversos estudios, afectan positivamente sus resultados.

En la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), se plantea que el capital humano es difícil de sustituir, puesto que todas las personas son diferentes, este aspecto llama la atención debido a que en muchas de las organizaciones se vive lo contrario, y se considera que si alguien quiere abandonar su trabajo o simplemente si se despide, no hay ningún inconveniente ya que hay muchas personas para reemplazarlo, cayendo así en un grave error, pues las habilidades de las personas no pueden ser imitadas, debido a que son el producto de múltiples situaciones y experiencias únicas e irrepetibles directamente relacionadas con su puesto de trabajo (Alama, 2008). Por lo tanto, este tipo de capital hay que retenerlo y potenciarlo al interior de la organización (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2007), porque cuando la persona se va, se lo lleva con él, e incluso estando en la organización, si no quiere entregarlo, simplemente no lo hace, debido a que el conocimiento es discrecional de cada persona (Rodríguez, 2005).

Esta teoría también considera que el capital humano es valioso, ya que a través de su *Know-How*<sup>6</sup>, contribuye al mejoramiento de la productividad, la innovación y la competitividad, esto significa que son las personas quienes pueden llevar a la organización al éxito (Domínguez, 2007); no obstante, en el contexto de algunas instituciones educativas, se observa que en la práctica este capital no es valorado lo suficiente, e incluso en muchos momentos, llega a considerársele un problema y no parte de la solución. Dicha realidad debería ser otra, en la medida en que todas las personas que conforman la comunidad educativa, sean consideradas protagonistas de los procesos de transformación de las instituciones en organizaciones que saben aprovechar su potencial (Chaverra y Alzate, 2014).

Además, considerando que la mayoría de las capacidades relacionadas con el capital humano son obtenidas en la práctica, este se vuelve difícil de imitar (Calderón, Murillo & Torres, 2003), esto se debe a que en gran parte los conocimientos son tácitos, es decir, están solo en el trabajador, no le pertenecen a la organización, por lo anterior, cobra importancia avanzar

6 El "Know How", es una expresión anglosajona muy utilizada para referirse con ella, a los conocimientos, no siempre de índole académico, que posee una organización. Es para muchos conocido como el "saber cómo" hacer algo rápido y bien hecho y generalmente está asociado con la experiencia.



hacia procesos de sistematización del conocimiento que eviten iniciar de cero cuando un determinado colaborador ya no se encuentre participando de la vida organizacional.

Las instituciones educativas, no están ajenas a esta realidad, por el contrario, en ellas es posible encontrar poca sistematización de sus conocimientos, ya sea por falta de estrategias, desconocimiento o interés, es decir, lo aprendido por las personas y por ella misma, en muchos casos se queda en lo tácito, distanciándose de esta manera, de posibilidades de crecimiento y mejoramiento continuo al caminar hacia la construcción del conocimiento explícito, permitiendo que otras instituciones conozcan sus prácticas exitosas en lo pedagógico (nuevos modelos de evaluación, innovaciones curriculares, prácticas de enseñanza, entre otros) lo social (proyectos de impacto a la comunidad, involucramiento de padres de familia y el sector productivo, etc.) y en lo relacionado con la gestión (nuevos modelos de gestión educativa, estrategias de planeación y evaluación, innovaciones para mejorar el clima laboral, entre otros).

Otra situación determinante del capital humano es su difícil transferencia, debido a que su valor tiende a disminuir cuando entra a hacer parte de otro equipo u organización sino están dadas las condiciones para aprovechar y favorecer su *Know How* (Naranjo & Calderón, 2010). Para el caso de una institución educativa, este fenómeno limita el desarrollo de su competitividad organizacional, cada vez que llegan docentes o directivos/as que no encuentran en ellas, las condiciones laborales para utilizar su potencial personal y profesional.

De acuerdo con las características del capital humano (valioso, difícil de sustituir, imitar y transferir), y habiendo identificado su relevancia para las instituciones que en la actualidad buscan ser más competitivas y sostenibles en el tiempo, hacer una gestión estratégica de este, garantiza un camino seguro hacia la construcción del capital intelectual.

A continuación, se presentan algunos de los rasgos que permiten valorar los niveles del capital humano en el contexto de las instituciones educativas para determinar su gestión:

- 1. Conocimientos producto de la educación:** son los conocimientos que fueron adquiridos mediante una educación formal. Carmeli & Tishler (2004) proponen medir este rasgo a través de los títulos y la calidad de las instituciones donde sus miembros recibieron la formación, es decir, de qué universidades son egresados y qué nivel de formación poseen (técnico, tecnológico, profesional, especialización, maestría, doctorado, posdoctorado).
- 2. Habilidades:** se refiere al *Know-How* de las personas, aquí se analizan diferentes habilidades, entre ellas, la de resolver problemas y el desempeño en el puesto de trabajo. Este rasgo es indispensable en la gestión del capital humano, debido a que el *saber hacer* que poseen las personas, les permite ser únicos y poseer ventajas en las actividades que desempeñan, generando mayor nivel de competitividad en la institución educativa.
- 3. Permanencia:** Se analiza el tiempo que el trabajador lleva en la institución educativa como signo de estabilidad, para lo cual se tiene en cuenta especialmente la tasa de rotación



de los empleados. Su importancia radica en que cuando las personas duran poco en la institución, el conocimiento es difícilmente gestionado.

4. **Formación continuada:** es el conjunto de conocimientos específicos que se han logrado de manera formal para avanzar hacia la actualización, generación y transformación del conocimiento personal-profesional e institucional, para ello se recurre a: cursos, capacitaciones, seminarios, talleres, encuentro de pares, etc. Este rasgo, no solo se valora según el promedio de horas por empleado, sino también de acuerdo con la inversión que hace la institución en dichos procesos de actualización de conocimientos.
5. **Experiencia:** este rasgo está asociado no solo con el análisis y reconocimiento que debe hacerse a la experiencia que poseen las personas que han trabajado en la institución durante determinado tiempo, sino también al conocimiento que traen aquellas personas que recién se incorporan a determinados puestos de trabajo.
6. **Motivación:** se valora especialmente el grado de satisfacción de los trabajadores, de manera que se puedan identificar las condiciones más propicias para que ellos puedan llegar a estar más satisfechos, porque así estarán más interesados en compartir y sistematizar sus conocimientos (Chen, Zhu & Yuan, 2004).

## El capital estructural, un asunto clave en el posicionamiento de las instituciones educativas

Es pertinente anotar que la sola posesión del conocimiento, por muy valioso que este sea, no garantiza la generación de ventajas en el mercado, es necesario establecer una gestión eficiente del mismo, lo que implica el desarrollo de distintas actividades que fomenten su adquisición, asimilación y transformación. (Fontalvo, Quejada & Puello, 2011, p. 81)

Para Bontis, Chong y Richardson (2000), el capital estructural en una institución está relacionado con aquel conocimiento que se ha podido internalizar, adquirir, volver propio y que permanece en el tiempo como parte de la estructura organizacional, de sus procesos de gestión o de su cultura, de hecho corresponde a activos no humanos, pero generados por el capital humano o por el capital relacional.

Aunque el activo más importante de una organización es el capital humano, este por sí mismo no genera valor, por lo tanto, no crearía ventajas competitivas. El valor y las ventajas son producto del conocimiento asociado con los procesos organizacionales, productivos o de servicio y de mercado que el capital humano desarrolla, el cual debe estar sistematizado y apropiado por la institución a través de sistemas de información, patentes, sistemas tecnológicos, procesos de trabajo, entre otros, ya que estos ejercicios de sistematización permiten que el conocimiento pueda ser difundido, protegido y utilizado. Diferentes estudios desarrollados por Collis y Montgomery (1995) han demostrado que el capital estructural de una organización cualquiera que sea su naturaleza, es el que verdaderamente crea valor y ventajas competitivas,



ya que este no puede ser copiado por la competencia, es una característica distintiva y específica de la institución.

Lo anterior, sugiere claramente la necesidad de pensar en que la institución educativa defina los protocolos para gestionar el conocimiento generado por todas aquellas personas o equipos que la conforma, es decir, la institución como organización debe establecer políticas claras frente a la manera como adquiere, utiliza, transforma, retiene, transmite y circula el conocimiento (Borjas, 2006). Por otro lado, Probst, Raub y Romhardt (2001) consideran que el conocimiento que circula en las organizaciones, necesita ser gestionado eficazmente para lograr resultados de alto impacto que beneficien el desarrollo intra e interinstitucional.

En el contexto de las instituciones educativas, en tanto pueden ser reconocidas como organizaciones que no solo transmiten sino también que generan y transforman conocimientos, es importante resaltar que en muchos momentos, especialmente para el caso colombiano, la gran mayoría de sus conocimientos y saberes, son más de tipo tácito, teniendo en cuenta que muchos de ellos, especialmente los asociados con prácticas pedagógicas, didácticas y de gestión no se encuentran sistematizados y validados de ninguna manera en particular, y solo existen mientras las personas que lo poseen formen parte de equipos de trabajo. Esto en otras palabras, no es más que un cúmulo de conocimientos centrados en la experiencia que si bien les han permitido sobrevivir, seguramente desde un hacer intuitivo o empírico, demostraría poca gestión de su capital estructural.

En el contexto de las actuales tendencias de la gestión organizacional, ser una institución con un limitado desarrollo del capital estructural, representa una significativa debilidad y a la vez un gran obstáculo a la hora de afrontar los exigentes cambios socio-educativos, culturales, políticos y económicos que trae consigo la globalización; por lo tanto, será más difícil asumir *nuevas/otras* estrategias de interacción con el entorno, generar innovaciones pertinentes y contextualizadas de acuerdo con el proyecto educativo institucional o crear nuevos productos o servicios a partir del conocimiento propio y validado.

A la base del capital estructural, está el proceso de conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, para ello, se puede tomar como referencia el modelo de creación de conocimiento o espiral de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), en el cual se proponen cuatro modos de conversión: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

- **Socialización:** Modo en el que la institución educativa privilegia el proceso de compartir experiencias, vivencias o maneras de hacer las cosas. Este suele darse en conversatorios informales, actividades de observación de prácticas exitosas, narración de experiencias, entre otras. Su naturaleza está dada por la posibilidad de pasar del conocimiento tácito al conocimiento tácito (lo que busca es seguir perfeccionando la práctica, la experiencia no documentada).



- **Exteriorización:** Aquí se desarrollan actividades a partir de las cuales se logra sistematizar o documentar el conocimiento personal o tácito para convertirlo en conocimiento explícito, por lo cual está asociado con la generación de conocimiento organizacional.
- **Combinación:** Busca la hiper especialización del conocimiento organizacional, reconfigurando el existente y creando nuevo conocimiento que permita potenciar el quehacer institucional. En otras palabras, es pasar del conocimiento explícito al conocimiento explícito (lo que busca es seguir mejorando, actualizando el conocimiento documentado).
- **La interiorización:** Propone llevar el conocimiento explícito a conocimiento tácito a través de otros modos de producción, uso y transformación del conocimiento. Este sugiere que las personas puedan aprender desde la acción.

Algunos de estos modos de conversión en el contexto de las instituciones educativas pueden estar siendo utilizados no siempre de manera intencional o consciente y por lo tanto, quizá no se les da el valor suficiente, más allá de ser considerados como un documento o práctica legalmente exigida. Ejemplo de esto, se puede encontrar que aunque el Proyecto Educativo Institucional, el sistema de evaluación, los proyectos transversales, el manual de convivencia, el plan de estudios, el modelo pedagógico, los manuales de funciones, los sistemas de planeación, entre otros, son documentos institucionales y socialmente validados, no siempre son aprovechados como activos tangibles en las instituciones.

Es importante resaltar que en la actualidad muchas instituciones educativas están trabajando a partir de diferentes modelos para alcanzar determinadas certificaciones que acrediten que prestan servicios con estándares de alta calidad, dichos modelos implican la creación de sistemas integrados de gestión, los cuales se convierten en una alternativa para promover el capital estructural. Estos sistemas de gestión priorizan su acción en la creación institucional de los planes de desarrollo, los planes de mejoramiento, los planes de compra, los planes operativos (elementos de la gestión directiva), el plan de área, los planes de estudio, los proyectos de aula (en la gestión académica) y los demás procesos que se consideren deben ser documentados y regulados. No obstante, lo significativo de estos sistemas de gestión es que deben estar sustentados en la dinámica de los procesos y tienen que ser debidamente documentados para que puedan ejecutarse, evaluarse y emprender acciones de mejora continua.

En el contexto del capital estructural estos sistemas de gestión, son altamente relevantes, teniendo en cuenta que estos exigen que todo lo que se haga en la institución quede sistematizado con sus respectivas evidencias, de manera que con el tiempo se vuelven insumos con historicidad y valor, que facilitan la generación, uso y transformación de sus conocimientos.

Finalmente, es el capital estructural el que permite a la institución educativa reconocer,



valorar y aprovechar los intangibles creados por sus equipos humanos, haciéndolos propios y convirtiéndolos en la base de la mejora continua y el fundamento para la innovación, desarrollo y posicionamiento de aquello que sabe hacer muy bien y que es, como muchos dirían, el sello diferenciador que le permitirá existir en el tiempo.

### Capital relacional y mejoramiento continuo en las instituciones educativas

“La Fuerza más poderosa en los negocios consiste en tener relaciones a largo plazo. Cultivar la amistad, el afecto, la capacidad de potenciar a otros, siempre traerá elevados dividendos”. (Abdul, 2010)

Los recursos intangibles son determinantes esenciales del valor de las organizaciones, entre todos los activos intangibles, como ya se ha mencionado el capital intelectual es el más importante y dentro de este el capital relacional es otro de los componentes generadores de valor, además de que es de gran utilidad para el mantenimiento de ventajas competitivas. Como lo proponen Scarbino, Biancardi y Blando (2007), “el capital relacional es la parte del capital intelectual que permite crear valor a partir de las relaciones externas de la empresa” (p. 60). Este capital lo conforman los recursos intangibles: clientes, proveedores, sociedad, entre otros, sostienen los autores mencionados que son recursos que residen ya sea en los empleados (capital humano) o en la propia organización (capital estructural). Para Collis y Montgomery (1995) la importancia del capital relacional también depende del grado en que contribuya a la creación de una diferenciación competitiva.

Estos planteamientos en la actualidad, son altamente relevantes en el mundo de las instituciones, ya que estas no conciben su crecimiento y expansión sino en la medida en que están constantemente buscando relaciones con su entorno. Gracias a estos juegos de relaciones que establecen las organizaciones de manera intrínseca y extrínseca, se generan espacios para iniciar nuevas ideas de negocios, compartir información, ampliar sus redes de conocimiento y aprender de quienes han logrado cualificar sus procesos organizacionales, buscando generar mayor progreso y sostenibilidad en un *mundo/época* cada vez más competitivo.

En este sentido, el capital relacional comienza a ser un generador de valor cuando se cultivan los vínculos propios y estos a su vez se extienden por medio de determinadas estrategias con otras personas, comunidades u organizaciones. Lo que implica generar redes de conocimiento y aprendizaje que permitan gestar escenarios interdisciplinarios a partir de los cuales sea posible innovar, crear y reconstruir los saberes y las prácticas que se poseen, en función de aumentar los niveles de rendimiento y productividad de sus activos.

Desde el Modelo Intelect<sup>7</sup> (1998), el capital relacional deriva de dos bloques directamente relacionados, por un lado el *capital de negocio* que se puede considerar como aquel valor que

7 Esta es la denominación que el Instituto Universitario Euroforum Escorial y la empresa consultora KPMG, le han dado a su modelo de “capital intelectual”, el cual es el resultante de la suma de otros tres capitales: el capital humano, capital estructural y capital relacional.



simboliza para la organización, todas las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico, y por otro lado, se encuentra el “capital social” que es el valor que está asociado con las relaciones que sostiene la organización con los actores sociales que actúan en su entorno, expresado en términos de nivel de integración, compromiso, colaboración, conexión y responsabilidad social.

Estos planteamientos en el contexto de las Instituciones Educativas (I.E.), representan una oportunidad importante en sus procesos de transformación en organizaciones inteligentes, si se tiene en cuenta especialmente lo relacionado con el valor generado por su capital social, ya que esto les permite avanzar significativamente hacia lo que hoy es una de las políticas más pertinentes y necesarias en Colombia y la cual ha sido reconocida en diferentes gremios y asociaciones como “el mejoramiento continuo, base para la calidad y la competitividad educativa (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2014).

Cada vez que una I.E., gestiona de manera consciente su capital relacional, puede desarrollar procesos de innovación y generación de conocimiento relevante para aumentar su impacto en el contexto, lo que le exige definir estrategias para adquirir, transformar y utilizar todos aquellos saberes y prácticas directamente provenientes de su relación con la comunidad educativa y el entorno en general (sector productivo, gobiernos, ONG’s, entre otros) o como lo llama Freeman (2012), otros *stakeholder* (grupos de interés).

En la actualidad, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) reitera en sus agendas y políticas gubernamentales, la importancia de aumentar las relaciones por parte de los establecimientos educativos con diferentes agentes, organizaciones y comunidad en general, ya que no deben actuar como unidades aisladas, sino más bien como instituciones interestructuradas e interrelacionadas capaces de ejecutar sus planes y proyectos educativos aprovechando integralmente las oportunidades y necesidades de los entornos sociales, productivos y culturales particulares con los cuales interactúa permanentemente. Estas relaciones de colaboración le permitirían enfrentar y resolver problemas de manera estratégica, pertinente y oportuna, lo que contribuye además, al fortalecimiento institucional que cada vez legitima y valida socialmente el Proyecto Educativo, el cual, al final, es el punto de partida para gestar las relaciones con el sector externo.

Finalmente, en las I.E., el capital relacional genera importantes intangibles y uno de ellos es el prestigio, es decir la reputación, el buen nombre, la buena marca (Alama, 2008). De ahí, que la reputación pueda ser considerada un activo que les permite a las instituciones educativas ser reconocidas socialmente por sus servicios, sus logros en torno a la formación de los alumnos, la calidad de su profesorado, sus currículos innovadores, las experiencias significativas, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, sus resultados en pruebas externas, la calidad humana y académica de sus egresados, entre otros asuntos relevantes, que en términos de la gestión del conocimiento, permiten consolidar una buena imagen organizacional que termina por desarrollar ventajas competitivas con respecto a otras instituciones.



## Consideraciones finales

Hacer gestión del conocimiento en las instituciones educativas es un reto que debe ser considerado prioritario, si se tiene en cuenta que la sociedad en la actualidad, demanda de ellas acciones inter y transdisciplinarias a partir de las cuales se genere saber y práctica que les sea útil a las personas y las comunidades. Por lo tanto, se necesitan instituciones que vivan en contacto con su entorno y a la base de ello, sirvan de puente entre el desarrollo científico y humano.

De esta manera, la gestión del conocimiento, se convierte en una apuesta institucional para construir una cultura organizacional basada en el aprendizaje y la innovación, aumentando el nivel de capital intelectual y con ello, la capacidad de ser más competitivos en contextos de incertidumbre. Esto sugiere la creación colectiva, contextualizada y democrática de un modelo de gestión a través del cual se pueda crear, distribuir y transformar adecuadamente el conocimiento y de esta manera, se logre aumentar el capital intelectual de la institución educativa.

Es importante insistir, en que el capital intelectual, como resultante de los desarrollos interdependiente de tres componentes: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, representa para las instituciones educativas, un camino posible para aumentar su valor en el tiempo y por ende crear ventajas competitivas sostenidas. El primero, se vincula con el reconocimiento de los saberes y prácticas que poseen las personas y su gran incidencia en procesos de innovación para la organización. El segundo, tiene que ver con todo aquello que se queda en la institución aun cuando alguno de sus miembros ya no pertenezca a la misma, se asocia especialmente con el conocimiento sistematizado y del cual derivan patentes, artefactos, *software*, etc. El tercero, se plantea desde la premisa de que las instituciones educativas no son sistemas aislados, sino que por el contrario, requieren de estar en contacto permanente con el entorno para autoorganizarse y mejorar continuamente.

## Referencias

Abdul, N. (2010). Los nuevos capitales: generación de riqueza en la nueva economía. Portafolio.co. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/juridica/los-nuevos-capitales-generacion-de-riqueza-en-la-nueva-economia-0>

Alama S., E., M. (2008). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Recuperado de: <http://www.homeworkmarket.com/sites/default/files/firm.pdf>



Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60, 40-78. Recuperado de: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/9606273011/theres-price-your-head-managing-intellectual-capital-strategically>

Bontis, N., Chong, W. y Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), pp.85-100. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14691930010324188>

Borjas, G., J. (2006). *La utilización de un modelo de la administración del conocimiento como base para una reestructuración organizacional. El caso de una empresa de la industria metal-mecánica.* (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de San Luis Potosí). Recuperado de: [file:///C:/Users/equipo%201/Downloads/DA%20B6U8%202006%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/equipo%201/Downloads/DA%20B6U8%202006%20(1).pdf)

Brooking, A. (1997). *El capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona: Paidós Ibérica.

Calderón, H., G., Murillo, G., S. M. & Torres N., K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>

Calderón, H., G., Naranjo V., J. C., & Álvarez, G., C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210302>

Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257-1278. Recuperado de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.428/abstract>

Chaverra, R., L. y Alzate, O., F. (2014). Comunidades académicas bioaprendientes: Emergencias autoorganizativas en el contexto de la educación superior. *Revista Gestión de la Educación*, 4(2). 119-129. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/15147/14462>

Chen, J., Zhu, Z. y Yuan, H. (2004). Measuring Intellectual Capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1). Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14691930410513003>

Coff, R. (1997). Human Assets and Management Dilemma: Coping with Hazards on the Road to Resource-based Theory. *Academy of Management Review*, 22, pp. 374-402. Recuperado de: [http://www.jstor.org/stable/259327?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/259327?seq=1#page_scan_tab_contents)

Collis, D. y Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, pp. 118-128. Recuperado de: <https://hbr.org/2008/07/competing-on-resources>



Domínguez, M. B. (2007). El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva. *Boletín económico de ICE*, 29(17), 59-80. Recuperado de: [http://www.revistasice.com/cachepdf/bice\\_2917\\_59-65\\_\\_e0fff4654bfa73ff29a9d676fd4d1038.pdf](http://www.revistasice.com/cachepdf/bice_2917_59-65__e0fff4654bfa73ff29a9d676fd4d1038.pdf)

Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). *El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Bogotá: Norma.

Fontalvo, T., Quejada, R. y Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión Empresarial*, 9(1), 80-87. Recuperado de: <file:///C:/Users/equipo%201/Downloads/Dialnet-LaGestionDelConocimientoYLosProcesosDeMejoramiento-3797779.pdf>

Freeman, R. E. (2012). La gestión empresarial basada en los *stakeholders* y la reputación. *Valores y ética para el siglo XXI*, 389-409. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/luisapulgarin/la-gestin-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacin>

Fruin, M. (2000). *Las fábricas del conocimiento, la administración del capital intelectual en Toshiba*. México: Oxford University Press.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2008). *De la Autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá.

Naranjo V., J. C. & Calderon H., G. (2010). Research on innovation in Colombia and Mexico. An analysis from the spread in scientific journals. *Dyna*, 77(162), 191-203. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0012-73532010000200021&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0012-73532010000200021&script=sci_arttext)

Nevado, D. & López, V.R. (2002). *Capital intelectual. Valoración y medición*. Prentice-Hall.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.

Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. México: Prentice Hall.

Ramírez, O., D. E. (2007). Capital intelectual. Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Revista Pensamiento y Gestión*, 23, 131-152. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3517>

Rodríguez, M., D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Buenos Aires: Editorial Alfaomega.

Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Scarabino, J. C., Biancardi, G. y Blando, A. (2007). Capital intelectual. *Invenio*, 10(19), 59-71. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701905>

Stewart, T.A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Buenos Aires: Granica.

Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. Barcelona: Debate.

