

El modelo organizativo de escenarios y las organizaciones educativas que generan conocimientos: el 5º elemento e instrumentos para su análisis

Guillermo Domínguez

Universidad Complutense de Madrid

1. Introducción

Conocí a Adalberto, mi maestro y profesor de la vida, en una recepción del Ayuntamiento de su tierra natal, en Zaragoza, allá por el año 1983, y, a partir de entonces su enorme humanidad ha formado parte de lo que soy actualmente, y, sobre todo, de lo que seré, por lo que ha sido para mí, por lo que es y por lo que será, no sólo a nivel profesional, sino, sobre todo, a nivel personal.

En Adalberto, todos sus discípulos hemos buscado ese apoyo moral en los momentos difíciles, ese refrendo en los momentos de efímera gloria y ese calor de quien eres parte de una familia y que encuentras en esa familia tu identidad y tu pertinencia. Él ha sido cruce de caminos intelectuales, solaz de descanso y motor de ideas de la gente que le conocimos y nos amparamos en él. Hoy nos podemos sentir orgullosos de ser sus discípulos y el que nos haya querido y tenido en su aprecio (todo un privilegio). Sin esas ideas sería difícil entender muchos de mis proyectos y de las aportaciones que haya podido realizar.

Nuestro último encuentro fue un mes antes de morir, sin saber los dos que esa sería la última vez que nos veríamos y, como siempre, recibí sus consejos y sus regaños, aunque esta vez también, no sé si por primera vez, hubo reproches por parte mía y como era él, calló, me miró y asintió con la cabeza; esa expresión irá conmigo donde vaya y seguirá siendo parte de mis recuerdos y de mi ser. De esa última vez, entre otros consejos personales, me aconsejó lo que debería ser mi línea de trabajo en el campo de las organizaciones, trabajando y profundizando sobre las organizaciones formales y no formales, como organizaciones que generan conocimientos.

Por esa razón he creído conveniente centrar mi aportación en este tema para colaborar en este homenaje, que para mí como persona y profesor sólo es un punto de partida, puesto que esa llama siempre la tendré dentro de mí e irá conmigo, iluminando muchos de los momentos cuando incluso me planteo abrir nuevos horizontes.

Quiero hacer explícito, no sólo mi recuerdo y homenaje personal, sino el de un grupo que fuimos creciendo en torno a la Universidad Complutense y que hoy tienen su ubicación profesional en las estructuras de instituciones no for-

males e incluso algunos titulares de Universidad, y en los que Adalberto será y seguirá siendo un punto de referencia para ellos.

Gracias por todo también a ti Rosa Mari, por la familia que habéis sabido crear en torno a vosotros y, sobre todo, a tus hijos e hija, que les hemos quitado muchos momentos de disfrutar de vuestro padre; espero que seamos bien nacidos para agradecerse a lo largo de la vida.

2. El nuevo escenario organizacional de la sociedad del conocimiento y sus nuevas demandas: las organizaciones educativas como organizaciones que crean, generan y gestionan conocimientos (el modelo organizativo de «escenarios»: bidimensionalidad y el quinto elemento)

Las Instituciones Educativas y de Formación como organizaciones no sólo deben aprender, sino que deben además generar y gestionar conocimientos en este nuevo escenario como es la Sociedad del Conocimiento (Drucker, 1989; CEE, 1996; 1997). Ahora bien, como es lógico, éste es sólo un escenario organizacional como antes lo fue la Sociedad Industrial o la Sociedad de la Información, y, por lo tanto, es necesario que la propuesta organizacional que desarrollemos sea capaz de adaptarse dinámicamente a otros escenarios organizativos futuros distintos, tanto espacial como temporalmente. De ahí que *a esta propuesta la denominaremos de escenarios, por el intento de desarrollar un planteamiento organizativo, lo suficientemente abierto y versátil para adaptarse a estas nuevas situaciones y nuevos escenarios cada vez más cambiantes y complejos.*

La Sociedad del Conocimiento está generando la necesidad de desarrollar una nueva cultura organizacional de las instituciones educativas en dos dimensiones: como organización social y como institución educativa o de formación.

Las organizaciones educativas como organizaciones sociales forman parte de lo que podríamos llamar un continuum cultural. Este continuum ha evolucionado y así como la Sociedad Industrial generó la necesidad y la aparición de una organización, cuyo funcionamiento y concepción se asemejaba a la organización educativa como una factoría, y la Sociedad de la Información genera una nueva necesidad que es la organización que aprende, la Sociedad del Conocimiento está provocando la necesidad de una nueva forma organizativa que no sólo debe gestionar el conocimiento, sino también y fundamentalmente generarlo.

La organización que crea y genera conocimiento, además de gestionar el conocimiento, *debe reunir una serie de nuevas características como un estadio superior de la organización que aprende. Este estadio o nivel superior organizativo y de funcionamiento se caracterizaría por los siguientes aspectos y dimensiones, que a continuación vamos a describir en los dos siguientes apartados.*

Las nuevas necesidades de organización y funcionamiento de las Instituciones Educativas como organizaciones que generan y gestionan conocimientos en este nuevo escenario organizativo se caracterizarían por la necesidad de configurar y definir dos dimensiones organizativas: la dimensión estática o elementos estructurales y la dimensión dinámica o elementos procesuales.

Esta bidimensionalidad de las Instituciones Educativas como Organizaciones, no sólo deben aprender y ser Inteligentes o estar en continuo aprendizaje, como hemos descrito anteriormente, sino que deben crear y generar conocimiento, además de gestionarlo, generándolo a través de la definición de centros de interés y de la configuración de currícula en base a temas transversales, a la diversidad sociológica y a las características de los grupos destinatarios, en torno a la necesidad de la integración de los tres subsistemas en el continuum de la formación permanente (inicial, ocupacional y continua) y de una nueva cultura curricular integrada en ese continuum cultural (social, institucional y curricular).

3. Las dos dimensiones: la dimensión estática o elementos estructurales o la dimensión dinámica o elementos procesuales

Este tipo de organizaciones educativas, del «modelo de escenarios», para responder a las nuevas necesidades en futuros escenarios, generando conocimientos, deben tener en cuenta dos dimensiones: la dimensión estructural de los elementos básicos de toda organización (contexto, objetivos, estructuras, tejido sociorelacional y el quinto elemento: el conocimiento de una organización); y la dimensión dinámica o de procesos, que permite la adaptación de este modelo a cualquier tipo de organización educativa o social o de otros tipos, sea cual sea el contexto y las características de las mismas (procesos de relación con el exterior, los procesos de dirección y gestión, los procesos de formación, y los de evaluación).

El conocimiento (su gestión y generación), como quinto elemento estructural, sería el que articularía la relación interactiva entre estas dos dimensiones, la dimensión estructural y la dimensión dinámica, con el fin de adaptar la organización educativa a las nuevas necesidades de los nuevos escenarios sociotecnológicos, como describiremos a continuación.

3.1. Dimensión estática o elementos estructurales: el escenario organizacional, la cultura y el conocimiento (el 5º elemento)

La primera dimensión es la dimensión estructural, configurada por los elementos que son comunes a todas las organizaciones, ya sea del tipo que sea y se dediquen a cualquier actividad. Estos elementos se han configurado en base a las aportaciones de las diferentes concepciones y autores y sus aportaciones al campo de la organización (Domínguez, 1996; 1999; 2001) y son los elementos estáticos, que configuran la estructura organizativa de todas las instituciones y, por supuesto, las instituciones educativas.

Este tipo de *organizaciones educativas, que generan conocimiento*, y que denominaremos el modelo de «organización de escenarios», deberán tener en cuenta los siguientes elementos estructurales para responder a las nuevas necesidades (tanto en su definición como en su análisis):

1. El contexto y las características de la Institución. *Este es el primer elemento estructural de cualquier institución y de las educativas, sobre todo, cuando estamos en un continuum cultural de escenarios organizativos cada vez más cambiantes y complejos. Este elemento que marca la diferencia y especificidad de cada organización, y que se definiría por las características de los diferentes escenarios organizativos y su interacción con las instituciones educativas, es lo que da el nombre a este modelo como modelo de escenarios, por la capacidad de adaptarse este modelo a diferentes instituciones, demandas, contextos y continuum culturales y diferencias espaciales y temporales.*

La adaptación a este contexto o escenario organizacional demandará de la definición de centros de interés en el mismo y la vertebración de la oferta formativa en sus tres dimensiones en torno a los temas transversales, con el consiguiente cambio en los roles, los perfiles de los profesionales docentes, en las estructuras y su funcionamiento y gestión, como veremos más adelante.

Esta capacidad de adaptación y generación de nuevas alternativas de organización y funcionamiento requerirá de sus estructuras una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación para el cambio, pero también le va a demandar otro tipo de formación (objetivos y planes institucionales), de procesos y de productos con mayor impacto y más complejos en cuanto a las dimensiones de las competencias a conseguir, como hemos descrito en el primer apartado. Esta situación va a obligar a replantear los otros elementos estructurales de este tipo de Instituciones, que van a caracterizarlas de forma específica y diferente, como a continuación describimos.

2. Los objetivos, finalidades y prioridades de la Institución: la configuración de ofertas formativas como generación del conocimiento. *Como hemos descrito también anteriormente, los objetivos de este tipo de instituciones y sus prioridades no van a ser ya asignaturas o cursos, o cursillitos, idénticos para todos, en función de una determinada filosofía de los diferentes profesores que participan en los procesos o sólo responder a distintas demandas de mercado y según las diferentes fuentes de financiación, sino que debe replantearse sus objetivos institucionales con el fin de ofrecer ofertas formativas y currícula, articuladas en base a distintos itinerarios integrados en función de los centros de interés, según el contexto sociológico, y los temas transversales con diferentes finalidades (el ámbito social y participativo, el cultural y de ocio y el de conocimientos científicos o materias), que den respuesta a la diversidad y la integración de diferentes tipos de alumnado, de distintos grupos socioculturales y económicos.*

Esta nueva demanda plantea la necesidad de generar nuevas formas de articular los objetivos, a través de las ofertas formativas, en torno a los centros de interés, que se deberán definir en relación al escenario temporal y espacial-social en el que se desarrolla y los participantes con los que se va a compartir el aprendizaje y su diversidad o especificidad. Esta configuración de las ofertas formativas en base a unos objetivos y posicionamiento de la organización edu-

cativa respecto a la sociedad, el tipo de persona que se quiere formar y la filosofía, valores y actitudes que se quieren desarrollar, es uno de los retos más importantes de la organización que quiere generar nuevos conocimientos y no sólo gestionarlos o reproducirlos como respuesta dinámica y creativa a las nuevas demandas cambiantes del contexto o escenario en el que desarrolla su actividad.

Esta respuesta a los centros de interés de un escenario organizativo, a través de la Oferta Formativa (escolar y no escolar), debe permitir la integración de: los tres ámbitos educativos (*formativo, cultural, y social y participativo*); de los diferentes grupos de alumnado *como una respuesta crítica y creativa a los mismos*; de los tres subsistemas de la formación permanente (inicial, ocupacional y continua) como respuesta al «continuum cultural» (social, institucional y curricular) *de la Sociedad del Conocimiento* (Domínguez, 1999; 2000; y 2001). *Esta demanda al ser uno de los elementos claves de la generación del conocimiento organizacional debe ser la prioridad clave del plan estratégico de este tipo de instituciones, que conllevará forzosamente a la reestructuración de los otros elementos (procesos, perfiles y estructuras) y al replanteamiento de su funcionamiento y su gestión (gestión interactiva e integral).*

Se van a necesitar ofertas más formativas y menos informativas, capaces de generar y crear actitudes y valores respecto a la formación permanente y a la vida, además de habilidades, destrezas y conductas, que generen nuevas actitudes respecto al aprender a lo largo de toda una vida y a aprender a desaprender.

3. Las estructuras y las funciones de sus miembros. El tercer elemento son las estructuras o la definición de las funciones y competencias (tareas) que deben realizar los miembros de una organización para desarrollar los procesos demandados por la nueva configuración de la oferta formativa, basada en la integración de temas transversales como cultura social e institucional educativa.

Esta nueva forma de organizarse y estructurar una organización determina la necesidad de estructuras mucho más polivalentes, flexibles, versátiles y abiertas, como ya hemos visto, y deben posibilitar la creación de una nueva cultura dentro de la organización, que, a su vez, posibilite este cambio estructural y que debe ser una de las nuevas funciones claves (competencias) del directivo. Los cambios de roles y funciones en cada uno de los niveles de las nuevas estructuras van a variar el concepto de especialización y polivalencia, que tradicionalmente se utilizaban, lo cual conlleva la necesidad de ir unida, a través de la gestión, a los cambios estructurales y los cambios culturales de valores, costumbres, comportamientos, etc.

En diferentes trabajos previos (Domínguez, 1998; 1999; 2001) ya hemos llamado la atención, en el mundo educativo, sobre la necesidad de rediseñar nuevas estructuras en el mundo escolar (en plena reconversión del sector y de los centros, así como del perfil profesional del profesorado) para responder a nuevos procesos como son los itinerarios formativos, los temas transversales a través de la tutoría y orientación, entre otros, como eje de la nueva actividad curricular de los centros escolares (Domínguez, 1999; 2000) y hemos seguido

abundando en esta línea con investigaciones y experiencias en diferentes tipos de Organizaciones Educativas, sean formales o no.

Esta nueva configuración de procesos, en base a ofertas formativas y currícula integrados, nos obligan más aún a plantearnos la organización de la misma y sus instituciones desde otra perspectiva y, teniendo en cuenta otro tipo de perfiles, roles, relaciones y estructuras en las instituciones educativas.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar las nuevas necesidades de estructuras que están demandando a las Organizaciones Educativas en la Sociedad del Conocimiento. *Las estructuras tendrían dos coordenadas y/o tipos: a) la funcional, la de las funciones y competencias de los miembros de la organización, cuya forma se asemejaría a la de un cefalópodo (estructura cefalópoda, por semejanza en cuanto a la de forma a la de un pulpo); b) la procesual o la de los procesos del funcionamiento interno de la organización, cuya forma se asemejaría al sistema reticular del funcionamiento del sistema nervioso (estructura dendrítica o neurona, de ahí su denominación) con el fin de integrarse en otras redes más complejas; y c) estas dos estructuras deben converger y complementarse con el fin de facilitar la incorporación a otras redes con otras instituciones idénticas o complementarias, las estructuras holónicas* (Domínguez, 1997; 1998; 1999 y 2000).

- 1) La dimensión funcional y de competencias y perfiles de los miembros de la organización, que configuraría lo que llamamos las estructuras cefalópodos, por su forma de pulpo: los tentáculos o puntos de recogida de información del contexto en la base (el profesorado o formadores); ojos y órganos de la cabeza como elementos de apoyo y especialización en la decodificación de la información y la elaboración de respuestas concretas (departamentos de expertos y especialistas: de psicopedagogía, orientación, asistentes sociales, abogados, entre otros); y la cabeza como órganos de coordinación, toma de decisiones respecto a la estrategia y la opción a ejecutar y la ejecución y seguimiento de la misma (los directivos).

En estas estructuras aparecen los siguientes niveles: a) En la base los profesionales más polivalentes (profesorado y formadores cuyo perfil es el de orientadores y psicopedagogos capaces de aplicar los conocimientos de este campo educativo a diferentes materias); b) En el segundo nivel, que no existía anteriormente, aparecen los especialistas (el perfil de asesores y expertos en diferentes materias como derecho, higiene y salud en el trabajo, relaciones laborales, psicólogos, sociólogos, pedagogos, etc.), que sirven de apoyo y asesoramiento a los profesores y al equipo directivo; c) En el tercer nivel, el de mayor responsabilidad, el de los equipos directivos, las nuevas estructuras reclaman, frente a la polivalencia de los equipos directivos de las anteriores estructuras una profesionalidad y formación mínima (en las que cualquier profesor o profesional podía ejercer la función de directivo o director).

- 2) La dimensión procesual o de funcionamiento interno, diseñada como una estructura dendrítica de una institución educativa, estaría configu-

- rada por tres redes interactivas, que facilitan y potencian distintos tipos de flujos (multifuncionales y multidireccionales): a) La red o subestructura periférica de relación permanente y contacto con la realidad, que sería el nuevo rol del profesorado más polivalente (puntos de información y detección de necesidades permanente, como estudio de mercado y replanteamiento de ofertas y procesos, al relacionarse, en su función de tutores-orientadores, con los padres y madres, alumnado, profesorado de su curso, etc.); b) La red o subestructura de apoyo y asesoramiento de los expertos y especialistas, cuya función sería triple (la de servir de apoyo a los profesores, de formadores de estos en algunos aspectos y de contacto con otros especialistas e instituciones que se necesiten para resolver algunos problemas con mayor envergadura —investigaciones—). Su función sería, dentro de la organización, la de decodificar la información de los diferentes problemas que le surgen al profesorado, en su campo de especialización, como estrategias de solución operativa y de recetas; y c) Redes o subestructuras de coordinación de las otras subestructuras y flujos de información y para la toma de decisiones estratégicas, que implica a toda la organización, a su visión y misión y la generación del conocimiento, a través de la cultura.
- 3) El tejido sociorelacional y la gestión integral de las tres subestructuras (el desarrollo de las intranet en las organizaciones como generadoras de conocimiento). *Como ya hemos descrito, el tejido sociorelacional de una organización, y de este tipo de instituciones educativas especialmente, debe cambiar, puesto que tanto los flujos comunicación como los niveles de participación e implicación en la toma de decisiones en este nuevo tipo de estructuras reticulares, si se quiere generar conocimientos, son mucho mayores. Esta nueva demanda obliga a los directivos a tener que cambiar de rol, de funciones e incluso de perfil de ellos mismos y de los miembros para generar nuevos procesos (temas transversales, interdisciplinariedad y multidisciplinariedad, generación de conocimiento, nuevas respuestas de intervención didáctica y metodológica, etc.), como ya hemos descrito, potenciando la capacidad de coordinación y dinamización de los RRHH, como elemento fundamental para que se pueda responder a las nuevas demandas del contexto de la Sociedad del Conocimiento desde alternativas creativas y críticas con determinados pensamientos únicos.*

La nueva estrategia de la función del equipo directivo estaría vertebrada por lo que llamamos una gestión integral, que tiene en cuenta las aportaciones de la investigación-acción de diferentes autores, entre ellos, Kemmis y McTaggart (1987) y, por otro lado, de los diseños de calidad como son los de Juran (1995), parte de la filosofía de integrar el concepto lineal de la planificación estratégica con el concepto procesual de la evaluación, en un proceso interactivo e integral de acción-evaluación y reflexión para la mejora continua de los procesos en desarrollo y el carácter preventivo y no curativo que debe tener la función de los directivos.

4. El conocimiento como quinto elemento de la organización: la creación y generación del conocimiento como consecuencia del desarrollo de la cultura dentro de una institución y su gestión. El conocimiento organizacional es un nuevo elemento, es el ADN de la organización, *que debe, a través de la cultura (valores, ideologías, artefactos culturales, etc.), facilitar la capacidad de aprender la organización de su propia experiencia, de sus fracasos y de sus éxitos, de sus debilidades, amenazas, sus fortalezas y oportunidades y de su propia identidad, a través de su historia, formas específicas (saber hacer, intangibles y valor añadido), configurar la educación y de desarrollarla, planteándose la resolución de problemas, entre sus miembros como parte de su identidad y cultura, creando nuevas formas de desarrollo organizacional con la colaboración e implicación de todos.*

No todas las organizaciones saben definir y distinguir este elemento en su configuración y, sobre todo, en su funcionamiento y aprovecharlo para mejorar y responder mejor a las demandas del contexto, aunque forma parte de todas las organizaciones y, sobre todo, de las educativas. La formación es uno de los instrumentos fundamentales para que las organizaciones aprendan (Mayo y Lank, 2000) y las instituciones educativas (Bolívar, 2000; y Santos, 2000) deben ser las primeras por su doble condición, pero, como hemos aludido antes, deberían además ser capaces de crear y generar conocimiento como señalan diferentes autores como Nonaka y Takeuchi (1995), Choo (1998); Harvard Business Review, (2000), Dixon (2000), Schreider y Akkermans y otros (2000) y Probst; Raub y Romhardt (2000), Sveiby (2000), Rosenberg (2001), entre otros autores, que hablan de la importancia del capital intelectual, los intangibles y del conocimiento en las organizaciones y su funcionamiento en este nuevo escenario organizativo que es la Sociedad del Conocimiento.

El conocimiento es «el único» elemento estructural y dinámico a la vez que articularía las dos dimensiones (estructural y dinámica o procesual) de la organización.

Todos estos trabajos señalan la necesidad de que una organización no sólo debe aprender de lo que sabe y hace, de sus éxitos y fracasos, al aplicar ese conocimiento y gestionarlo lo mejor posible para mejorar, sino que debe, a través de esa experiencia y de ese aprendizaje, aplicar soluciones de otros campos o experiencias y problemas que se le puedan plantear, sino que debe transferir esos conocimientos a nuevas situaciones y problemas y crear nuevas soluciones, tener en cuenta otras variables; en definitiva, aprender a desaprender, a nivel de competencias individuales y grupales u organizacionales.

De esta forma, la organización está no sólo gestionando nuevos conocimientos, sino creando y generando nuevos conocimientos (I+D+F) a nuevos problemas con nuevos planteamientos e investigando y experimentando esos nuevos escenarios y nuevos problemas posibles y la aplicación de esos conocimientos como estrategias de solución en continuo cambio y reelaboración.

La diferencia entre una Institución Educativa artesanal y tradicional, que transmite conocimientos en la mayoría de los casos, reproduciéndolos y

memorizándolos como soluciones de todo, y la Institución Educativa, que genera y crea conocimientos, es que ésta está continuamente buscando, en estas nuevas situaciones y escenarios, replantearse y reelaborar esos conocimientos y configurarlos como nuevas soluciones, nuevas respuestas exitosas a los problemas de siempre sin solucionar o a nuevos problemas que están surgiendo en situaciones y escenarios cada vez más complejos y más cambiantes.

En toda Institución Educativa hay profesores muy buenos, que reproducen y transmiten conocimientos, y otros que investigan nuevas soluciones (estrategias metodológicas didácticas), nuevos conocimientos, nuevas transferencias de los conocimientos a otros campos, a otras situaciones y a otros escenarios, es decir, profesores que hacen posible el I+D+F, que crean y generan conocimientos y además lo gestionan a través de la docencia para su difusión y transferencia. Ese sería un ejemplo claro de dos tipos de organizaciones, de dos tipos de Instituciones de Educación ya sea formal y no formal y de dos tipos de profesionales diferentes de esta nueva necesidad de funcionar como organización, sobre todo, las educativas.

En este escenario organizativo de la creación y generación del conocimiento, el conocimiento es un elemento estructural y dinámico de las organizaciones de educación y va a ser el instrumento clave de crear cultura y valores, generando el ejemplo de organizaciones que aprenden de sí mismas, de su historia, de la que saben de la que hacen y de sus resultados y su impacto (Wade, 1998; Chang, 1998, entre otros); pero sin formación de los miembros (capital intelectual y desarrollo de los elementos intangibles) es difícil que una organización sea capaz de ir más allá de reproducir, transferir o de gestionar el conocimiento, pero no generar y crear nuevos conocimientos, nuevas formas de hacer (*know how*) con valor añadido respecto a otras instituciones educativas y ventajas específicas en base a su experiencia y a sus logros e impacto (Probst; Raub y Romhardt, 2000; Sveiby, 2000; Rosenberg, 2001, entre otros).

La mayoría de las organizaciones, las llamadas inteligentes o que aprenden, como veremos a continuación, le dan una gran importancia a la gestión de competencias y a la gestión del conocimiento, pero sólo como mera gestión reproductora de transportar y transferir ese conocimiento de un problema a otro, pero no de crear y generar nuevos conocimientos como soluciones distintas a problemas diferentes en contextos cada vez más cambiantes y más complejos.

En este nuevo estadio y escenario organizativo, las organizaciones que generan y gestionan conocimiento van a necesitar para ello desarrollar procesos de forma diferente y con funciones distintas por parte de los educadores y de los miembros que colaboran en su gestión. Los procesos deben ser ahora más interrelacionados y más interdisciplinarios (currícula a partir de temas transversales), siendo abordados los problemas por distintos especialistas y expertos y desde diferentes campos y perspectivas, pudiendo dar soluciones en las que se tienen en cuenta diferentes estrategias y metodologías de investigación de diferentes dis-

ciplinas científicas y creando para cada campo y problema una específica. Esto conlleva redefinir funciones y estructuras y plantea una mayor flexibilidad, versatilidad en todos los elementos y aspectos de la organización, que permita una mayor capacidad de respuesta para responder rápidamente y, de forma específica, a nuevas situaciones y problemas.

3.2. La dimensión procesual o dinámica de las organizaciones: la integración de los procesos en las estructuras y el tejido sociorelacional a través de la generación del conocimiento

Las instituciones educativas son organizaciones sociales (ya sean del ámbito escolar, social o laboral) y deben adecuar sus procesos continuamente a las nuevas demandas y a los recursos y limitaciones que tienen en cada momento, con el fin, de forma interactiva, de facilitar la adaptación de sus estructuras y funcionamiento a las consecuencias que acarrea esta nueva cultura social del conocimiento, y el conocimiento y su generación es un instrumento clave para la interrelación y la convergencia interactiva.

La dimensión dinámica o los elementos procesuales (campos de análisis e investigación) de la organización serían los siguientes:

- a) Los procesos de relación con el entorno. Son todos los procesos en los que una institución se pone en contacto con el entorno macro y meso hasta el entorno más cercano o Comunidad Educativa. En estos procesos hay que englobar entre otros: elaboración de convenios de asesoramiento, investigación, cooperación, los estudios o investigación de demandas sociales o de mercados, etc.; el funcionamiento de las estructuras mixtas de seguimiento de estos convenios o actividades con agentes externos del centro o con la comunidad (Consejos Escolares o de Comunidad, claustros y Junta de Gobierno o Juntas de accionistas, etc.); los procesos de desarrollo y gestión (seguimiento y mejora) de esas relaciones con este tipo de instituciones y del proyecto institucional y las estructuras correspondientes. En definitiva, todos aquellos procesos que posibiliten la integración de una institución en redes holónicas de su entorno.
- b) Los procesos de gestión (de recursos económicos e infraestructura y humanos). Son todos aquellos procesos ligados con las funciones del equipo directivo desde la elaboración del FODA o DAFO, la planificación estratégica, en la que se deben incluir entre otros el plan de gestión comercial, el plan de la oferta formativa, configurados por itinerarios, el presupuesto económico, el Pert, etc., y el funcionamiento, seguimiento y mejora de la gestión del equipo directivo, entre otros aspectos y documentos.
- c) Los procesos de formación. Esta columna es específica de las organizaciones educativas, puesto que en otro tipo de organizaciones debería ubicarse la actividad principal de producción o servicios. En una organización educativa en estos procesos hay que ubicar la detección de necesidades, la

elaboración del proyecto curricular del centro o la oferta formativa (centros de interés y los bloques o temas transversales como respuesta a los mismos y la diversidad de contextos y participantes), a través de los itinerarios, niveles y acciones o cursos y el funcionamiento, seguimiento y mejora del claustro o estructuras de profesores o formadores, que son los responsables del desarrollo, aplicación y evaluación de los currícula del centro, así como los procesos de formación del personal interno, entre otros aspectos.

- d) Los procesos de evaluación (de los objetivos, de los procesos, de los resultados, de los costes y del impacto). En este apartado tenemos que ubicar todos los procesos relacionados con la evaluación de todos los aspectos del centro, tanto en la fase diagnóstica como en las fases procesuales y finales, y, sobre todo, en este tipo de organizaciones, que generan conocimiento en la fase demorada con la evaluación y recogida de datos de la transferencia de aprendizaje y su impacto organizacional y social. En estos procesos de evaluación hay que tener en cuenta la definición de variables, criterios e indicadores, la elaboración de un plan estratégico de evaluación, su seguimiento y mejora durante el desarrollo del mismo, así como las estructuras o juntas de evaluación que lo llevan a cabo, su funcionamiento y gestión, y, por último, la evaluación de los procesos de evaluación o metaevaluación.

4. Propuesta de elementos e instrumentos de análisis (rejilla) de una organización que genera conocimientos según el modelo organizativo de escenarios

Si relacionamos estas dos coordenadas o dimensiones se podrá configurar una rejilla, que podría servir de guía del modelo de escenarios organizacionales, de análisis y evaluación, así como de pauta para la gestión y dirección del funcionamiento de cualquier tipo de instituciones educativas en este nuevo contexto, en el cual encajaremos los diferentes tipos de elementos de las organizaciones y su aplicación a cada uno de los campos de los procesos. Esta rejilla es la que le da sentido a la doble dimensionalidad que configura la propuesta del modelo de escenarios como una propuesta de modelo de autoevaluación contrastada basada en la transferencia y el impacto, para la mejora de la calidad del funcionamiento de las organizaciones educativas, si queremos que generen y gestionen conocimientos.

En esta concepción de las organizaciones que generan y crean conocimiento, la dirección y el conocimiento (su generación y gestión) deben ser el elemento vertebrador de estas dos dimensiones y sus elementos estructurales procesuales, sobre todo, a través de la gestión que hemos descrito anteriormente como integral e interactiva, en el apartado del tejido sociorelacional, generando una cultura como instrumento para la generación y gestión del conocimiento.

Cuadro 1. Rejilla del modelo de escenarios para el análisis, evaluación y mejora de la gestión de una organización educativa que genera y gestiona conocimientos.

A) Dimensión dinámica	Proceso de relación de la institución con el exterior	Procesos de gestión y dirección (RRHH, administrativo y económico, etc.)	Procesos formativos (enseñanza y aprendizaje, tutoría, práctica, evaluación y formación de formadores, etc.)	Procesos de evaluación (economía de funcionamiento organizativo y de formación, impacto y transferencia, etc.)
B) Dimensión estructural	(Asociaciones profesionales, Administración, etc.)			
Aspectos contextuales específicos y características de la institución				
Objetivos y planes de la institución				
Estructuras de la institución				
Tejido socio-relacional de la institución (comunicación, cultura, participación, conflicto, evaluación, etc.)				
El conocimiento: creación, generación y gestión (intangibles e impacto)				

Si aplicamos esta rejilla bidimensional del modelo de escenarios a los elementos de un centro, sea cual sea su configuración, escolar o no y formal o no, el resultado podría ser la definición de los elementos que configuran una organización educativa que genera conocimientos:

Cuadro 2. Aplicación de la rejilla para analizar una organización educativa que genera conocimientos (Modelo de Organización de Escenarios): Elementos a analizar y/o evaluar en la gestión y el funcionamiento de una organización (diseño, aplicación, seguimiento y mejora e innovación).

A) Dimensión dinámica	Proceso de relación de la institución con el exterior	Procesos de gestión y dirección (RRHH, administrativo y económico, etc.)	Procesos formativos (enseñanza y aprendizaje, tutoría, práctica, evaluación y formación de formadores, etc.)	Procesos de evaluación (economía de funcionamiento organizativo y de formación, impacto y transferencia, etc.)
B) Dimensión estructural	(Asociaciones profesionales, Administración, etc.)			
Aspectos contextuales específicos y características de la institución				
	Demandas sociales y estudios de mercado	DAFO FODA DOFA	Detección de necesidades y grupos destinatarios	Variables correctoras criterios e indicadores

Objetivos y planes de la institución	Proyecto Institucional (PEC) ideario	Planificación estratégica (PGA)	Proyecto curricular de centro 07 y oferta formativa	Plan evaluación (MA) calidad
Estructuras de la institución	Consejo escolar propietarios	Equipo directivo	Claustro o consejo de profesores o formadores	Agentes de evaluación y/o juntas de evaluación
Tejido socio-relacional de la institución (comunicación, cultura, participación, conflicto, evaluación, etc.)	Funcionamiento de la institución con los agentes externos	Funcionamiento del equipo directivo (asp. organizativos)	Funcionamiento del profesorado y/o formadores (Asp. didácticos)	Funcionamiento del plan de evaluación de un centro
El conocimiento: creación, generación y gestión (intangibles e impacto)	Transferencia y el impacto de la formación en el entorno	<i>Know how</i> e intangibles	<i>Bloués</i> transversales y centro de interés	Transferencia de aprendizaje y mejora de la calidad del funcionamiento del centro

En estos dos cuadros se puede ver el desarrollo del planteamiento del modelo de organización de escenarios y su aplicación a diferentes tipos de instituciones educativas, sean formales o no, escolares o no y en diferentes escenarios organizacionales como un instrumento o herramienta para el análisis, evaluación y la dirección y gestión para la mejora y la innovación.

Referencias

- ARGIRYS, CH.; SHON, D.A. (1997). «Organizational Learning: A Theory of Action Perspective». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 77-78. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- AUBREY, R.; COHEN, P. (1995). *La Organización en Aprendizaje Permanente. Estrategias Prácticas para Ganar Ventajas Competitivas*. Bilbao: Deusto.
- BARTOLI (1992). *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós.
- CEE (1995). *Libro Blanco sobre la Educación y la Formación. Enseñar y Aprender. Hacia la sociedad del conocimiento*. Dirección General V y XXII. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la CEE.
- CEE (1996). *Educación, formación, investigación: los obstáculos para la movilidad transnacional*. *Boletín de la Unión Europea. Suplemento 5/96*. Luxemburgo.
- CHANG, R. (1998). *Cómo crear programas de formación de alto impacto*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- CHOO, Ch.W. (1998). *La Organización Inteligente*. Oxford: Oxford University Press.
- DIXON, N.M. (2000). *El ciclo del aprendizaje organizativo*. Madrid: AENOR-Dayton.
- DOMÍNGUEZ, G. (1996,b). *Los Procesos Interactivos que Configuran las Redes del Tejido Sociorelacional de una Institución*. En: DOMÍNGUEZ, G. y MESANZA, J., op. cit.
- (1998,a). «La Gestión de la Formación Continua. Factores e Indicadores que Facilitan la Mejora de la Calidad. Un Modelo Interactivo e Integrador». En: *Actas de las Jornadas sobre la Calidad de la Formación Continua*. Madrid: Fondo Formación.
- (1998,b). «Campos emergentes de estudio e investigación en la Organización Escolar: Ampliación del concepto escolar y/o la desescolarización del concepto educativo».

- En: *Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Las Organizaciones ante los retos*. Madrid: Caja de Ahorros/ UCM/UNED/U. Alcalá.
- (1998,c). «Organización y Estructuración de los Departamentos y de las Instituciones Educativas No Formales». En: *III Jornadas Andaluzas sobre Organización y Dirección de Instituciones Educativas*. Granada: Universidad de Granada.
- (1999). «La Organización de Instituciones Educativas y las nuevas salidas profesionales: La gestión del conocimiento y la recualificación de perfiles». En: *Actas de Las Jornadas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas en contextos Interculturales*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- DOLLAN, S.; SHULLER, R.S. y VALLE, R. (2000). *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- FERRÁNDEZ, A. (1996). «El Formador en el Espacio Formativo de la Redes». *Educar*, nº 20, p. 43-67.
- (2000). «Organización y gestión de la formación de formadores». En: LORENZO, M. et alt. (ed.). *Las organizaciones educativas en la Sociedad Neoliberal*. Granada: Grupo Editorial Universitario, p. 729-778.
- TEJADA, J. y otros. (2000). *El Formador de Formación Profesional y Ocupacional*. Barcelona: CIFO-Octaedro.
- GIZYCKI, R.; ULRICI, W. y ROJO, T. (1998). *Los trabajadores del conocimiento*. Madrid: Forum-Universidad-Empresa.
- HANDY, C., y cols. (1997). *Preparando el Futuro*. Barcelona: Gestión 2000.
- Harvard Business Review (Comp. varios) (2000). *Gestión del conocimiento*. Bilbao: Deusto.
- MCHUGH, P.; MERLI, G. y WHEELER, W. (1998). *Más allá de la Reingeniería Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995; 1999). *La Organización creadora de conocimiento*. Oxford: Oxford University Press.
- ORTIZ CHAPARRO, F. (1999). *El Teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid: McGraw Hill.
- MAYO, A.; LANK, E. (2000). *Las Organizaciones que aprenden: el poder del aprendizaje*. Barcelona: Gestión 2000.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. (2000). «Managing Knowledge». *Building Blocks for Success*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- SANTOS GUERRA, M.A. (2000). *La Escuela que aprende*. Madrid: Morata.
- SCHANK, R. (2000). *Aprendizaje virtual*. Madrid: McGraw Hill.
- SCHREIDER, A. TH.; AKKERMANS, H. et alt. (2000). *Knowledge engineering and management. The Commonkads Methodology*. Cambridge: Massachusetts. MIT Press.
- RIVEROLA, J. (2000). *La gestión del conocimiento*. Londres: McGraw Hill.
- Varios. (1997). *Preparando el futuro*. Barcelona: Gestión 2000.
- WADE, P. A. (1998). *Cómo medir el impacto de la formación*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.