

# Gestión del conocimiento en la educación: Estrategias innovadoras para la gerencia educativa

Knowledge management in the context of educational management: Innovative strategies for educational management

**Leonar Socarrás Molina** 

Institución Educativa Manuel German Cuello Gutiérrez, Colombia

Correspondencia: lsocarras@urbe.edu.ve / lsocarrasm@gmail.com

**Blanca González** 

Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Correspondencia: puchegonz@gmail.com

**Karelis Robles** 

Universidad Metropolitana, Barranquilla, Colombia

Correspondencia: karelisrobles83@gmail.com

**Resumen.** La iniciativa de la presente investigación surge de la necesidad de explorar y describir la importancia de la gestión del conocimiento (KM) en el contexto de una gerencia educativa innovadora. El estudio está enmarcado en la línea de investigación de gestión educativa y contextualizado en los ejes temáticos de KM en instituciones educativas. Se tomaron en cuenta los aportes teóricos de autores como Nonaka y Takeuchi (1995), Davenport y Prusak (1998), Fullan (2016), Marginson (2011), Fullan y Quinn (2016), Hargreaves y Fullan (2012), Senge (2006), Robinson (2011) y Schleicher (2018). El estudio es descriptivo, de campo, con un diseño no experimental, transeccional y bibliográfico, con una población de 5 directivos y 50 docentes, conformando una población total de 55 sujetos. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, y como instrumento, un cuestionario diseñado por el investigador con 10 ítems, adaptado para directivos y docentes. Los datos se analizaron utilizando distribución frecuencial. Los resultados indicaron que, en muchas ocasiones, la implementación de KM no es sistemática, lo que afecta negativamente la calidad educativa, la innovación y la equidad. Se concluye que existe una falta de infraestructura tecnológica adecuada y resistencia al cambio cultural en algunas instituciones, lo cual limita la adopción de prácticas de KM. Se recomienda fomentar la inversión en tecnología, promover políticas inclusivas y crear comunidades de práctica para mejorar la colaboración y el aprendizaje continuo en las instituciones educativas.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, gerencia educativa, innovación educativa.

**Abstract.** This research initiative arises from the need to explore and describe the importance of knowledge management (KM) in the context of innovative educational management. The study is framed within the research line of educational management and contextualized in the thematic areas of KM in educational institutions. The theoretical contributions of authors such as Nonaka and Takeuchi (1995), Davenport and Prusak (1998), Fullan (2016), Marginson (2011), Fullan and Quinn (2016), Hargreaves and Fullan (2012), Senge (2006), Robinson (2011), and Schleicher (2018) were considered. The study is descriptive, field-based, with a non-experimental, cross-sectional, and bibliographic design, involving a population of 5 directors and 50 teachers, making a total population of 55 subjects. The data collection technique used was the survey, and the instrument was a questionnaire designed by the researcher with 10 items, adapted for directors and teachers. The data were analyzed using frequency distribution. The results indicated that, in many cases, the implementation of KM is not systematic, which negatively affects educational quality, innovation, and equity. It is concluded that there is a lack of adequate technological infrastructure and resistance to





cultural change in some institutions, which limits the adoption of KM practices. It is recommended to promote investment in technology, inclusive policies, and create communities of practice to improve collaboration and continuous learning in educational institutions.

**Key words:** Knowledge management, educational management, educational innovation.

Recibido: 14/08/2024 / Aceptado: 12/06/2025 / Publicado: 3/12/2025

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión pública se encuentra desarrollando vislumbrando la innovación tecnológica y social como una pauta para rediseñar la forma en la cual se brindan los servicios a la ciudadanía, una forma de alcanzar este cambio puede ser a través de la consulta de la participación ciudadana por medio de evaluaciones que permitan sugerir los aspectos a mejorar en una primera etapa en la prestación del servicio público, ello solo puede gestarse si las instituciones tienen como pauta recabar información de forma confiable a través de un diagnóstico que nos pueda dar pie a identificar los aspectos que son prioritarios atender, cuando el ciudadano tiene la oportunidad de ser tomado en cuenta a través de la opinión que esta genuinamente ligada a la responsabilidad social del mismo como parte del cambio que vaya culturalmente cambiando la forma en la cual se gesta la participación ciudadana, esta debe ser una muestra del compromiso cívico que contrae cada uno de los ciudadanos al momento de los beneficios que le presta el estado.

La presente investigación tiene como objetivo explorar y describir la importancia de la gestión del conocimiento (KM) en el contexto de una gerencia educativa innovadora. En el ámbito mundial, se requieren recursos humanos capacitados para desempeñar de manera eficaz las labores asignadas a cada organización. Así, las instituciones educativas, como promotoras de cambio social, son responsables de adaptarse a las demandas de la sociedad actual. Además, los países latinoamericanos requieren cumplir con funciones profesionales universalmente aceptadas en el campo de la gerencia educativa.

Desde un punto de vista operativo, la gestión del conocimiento afecta a todas las áreas funcionales de la gestión educativa. En cada puesto de trabajo, los ocupantes deben tener acceso a una descripción clara de sus conocimientos, habilidades y destrezas. El liderazgo en el ámbito educativo es fundamental para la gestión escolar porque incorpora habilidades y competencias directivas que dan dirección al proyecto de la organización.

Es imperioso asumir que la gestión educativa debe aceptar los retos implícitos en las diversas reformas implementadas por los sistemas educativos latinoamericanos, considerando aspectos de su formación gerencial para la toma de decisiones acertadas y el establecimiento de un trabajo en equipo efectivo, que se traduce en una mayor efectividad gerencial.

Estos planteamientos se evidencian en instituciones educativas de educación media general, donde a menudo se observan carencias en competencias y liderazgo del director. Comentarios informales de docentes revelan que los gerentes educativos suelen tener debilidades en delegar funciones y responsabilidades, dirigiendo más con poder jerárquico que con influencia, y no propiciando el trabajo en equipo.

Asimismo, se describe que los directores toman decisiones de forma individual, sin escuchar sugerencias y mostrando descontento cuando alguien no está de acuerdo con sus decisiones, lo que afecta la comunicación empática y la cooperación creativa del equipo.

En este sentido, un gerente educativo requiere de una organización que le proporcione equilibrio en la planificación, ayudándole a priorizar actividades y construir relaciones interpersonales efectivas. La falta de estas

habilidades puede generar ambientes de trabajo poco satisfactorios y desempeños inadecuados a las exigencias del sistema educativo y la sociedad del siglo XXI.

Por lo tanto, se considera que los directivos deben renovarse en dimensiones físicas, espirituales, mentales y sociales/emocionales, lo que conduce a un cambio de efectividad a excelencia. Esto permitirá inspirar a otros y mejorar las competencias gerenciales para no obstaculizar el desarrollo normal de las actividades escolares, logrando así una gerencia educativa más innovadora y efectiva.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1 Gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento (KM) es una disciplina fundamental en las organizaciones contemporáneas, particularmente en el ámbito educativo. Nonaka y Takeuchi (1995) establecieron las bases para entender cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación a través de la creación de conocimiento organizacional. Según estos autores, el conocimiento puede ser categorizado en dos tipos: tácito y explícito. El conocimiento tácito es personal y difícil de formalizar, mientras que el conocimiento explícito es aquel que puede ser articulado en lenguaje formal, como documentos y bases de datos.

Davenport y Prusak (1998) expanden esta noción al destacar que la KM implica la transformación de datos e información en conocimiento valioso, facilitando la toma de decisiones estratégicas. Este proceso es crucial para las instituciones educativas, ya que permite a los educadores y administradores acceder y utilizar información relevante para mejorar la calidad educativa.

Fullan (2016) resalta la importancia de la KM en la educación, subrayando que las instituciones deben adoptar enfoques innovadores en tecnología y pedagogía para mantenerse relevantes y efectivas. La implementación de KM en las escuelas puede facilitar la adopción de nuevas metodologías de enseñanza y el desarrollo de currículos más adaptativos.

Marginson (2011) agrega que la integración de perspectivas globales y estándares internacionales en los currículos educativos, facilitada por la KM, es esencial para mejorar la empleabilidad de los graduados en un mercado laboral globalizado. Esto es particularmente relevante para instituciones en Colombia, donde la educación debe alinearse con las demandas globales y locales.

#### **2.1.1 Creación del Conocimiento**

La creación del conocimiento es un proceso fundamental en la gestión del conocimiento que implica la generación de nuevas ideas, prácticas y metodologías. Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que el conocimiento se crea a través de la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y explícito mediante un modelo de conversión del conocimiento conocido como SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización).

##### **2.1.1.1 Número de nuevas prácticas pedagógicas implementadas**

El desarrollo y la implementación de nuevas prácticas pedagógicas son indicadores clave de la creación de conocimiento en las instituciones educativas. Según Fullan (2016), la innovación pedagógica es esencial para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. La incorporación de nuevas prácticas debe ser continua y estar alineada con las necesidades cambiantes de los estudiantes y el entorno educativo.

##### **2.1.1.2 Cantidad de publicaciones y estudios realizados por la institución**

La producción académica, en forma de publicaciones y estudios, refleja la capacidad de una institución para generar conocimiento nuevo. Davenport y Prusak (1998) destacan que la investigación y la publicación son formas de formalizar y compartir el conocimiento creado dentro de la organización, contribuyendo al avance del conocimiento en el campo educativo.



### **2.1.1.3 Innovaciones introducidas en los métodos de enseñanza**

La introducción de innovaciones en los métodos de enseñanza es otro indicador crítico de la creación de conocimiento. Marginson (2011) argumenta que las instituciones educativas deben adoptar enfoques pedagógicos innovadores para mantenerse competitivas y relevantes. Esto incluye la integración de nuevas tecnologías y metodologías que mejoren la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

### **2.1.2 Distribución del Conocimiento**

La distribución del conocimiento implica la disseminación de información y prácticas dentro de la organización para asegurar que todos los miembros tengan acceso al conocimiento necesario para desempeñar sus funciones efectivamente. Según Senge (2006), las organizaciones que aprenden son aquellas que facilitan la distribución continua del conocimiento entre sus miembros.

#### **2.1.2.1 Frecuencia de talleres y capacitaciones**

La frecuencia de talleres y capacitaciones es un indicador de cómo se distribuye el conocimiento en una institución educativa. Fullan y Quinn (2016) enfatizan la importancia de la formación continua para docentes y administradores como una forma de mantener actualizadas sus habilidades y conocimientos.

#### **2.1.2.2 Acceso a bases de datos y recursos educativos**

El acceso a bases de datos y recursos educativos es esencial para la distribución efectiva del conocimiento. Davenport y Prusak (1998) señalan que las tecnologías de la información juegan un papel crucial en la gestión del conocimiento, proporcionando plataformas donde el conocimiento puede ser almacenado y recuperado fácilmente.

#### **2.1.2.3 Participación en redes y comunidades de práctica**

La participación en redes y comunidades de práctica es vital para la distribución del conocimiento, ya que permite el intercambio de experiencias y mejores prácticas entre profesionales. Hargreaves y Fullan (2012) subrayan que estas redes fomentan una cultura de colaboración y aprendizaje continuo, lo cual es esencial para la innovación educativa.

### **2.1.3 Utilización del Conocimiento**

La utilización del conocimiento se refiere a la aplicación práctica del conocimiento adquirido para mejorar los procesos y resultados educativos. Schleicher (2018) sostiene que la aplicación efectiva del conocimiento es crucial para el desarrollo de sistemas educativos de clase mundial.

#### **2.1.3.1 Implementación de nuevas metodologías de enseñanza**

La implementación de nuevas metodologías de enseñanza es un indicador de la utilización del conocimiento. Fullan (2016) argumenta que las instituciones deben ser capaces de adaptar y aplicar nuevos conocimientos y metodologías para mejorar la práctica educativa y los resultados de los estudiantes.

#### **2.1.3.2 Adopción de tecnologías educativas**

La adopción de tecnologías educativas es otro indicador de cómo se utiliza el conocimiento en las instituciones. Según Robinson (2011), la integración de tecnologías avanzadas en el aula puede transformar el proceso de enseñanza y aprendizaje, haciéndolo más interactivo y efectivo.

#### **2.1.3.3 Mejora en los resultados académicos**

La mejora en los resultados académicos es una medida tangible de la utilización del conocimiento. Marginson (2011) sostiene que la efectividad de las prácticas de gestión del conocimiento se refleja en el desempeño académico de los estudiantes, lo cual es crucial para la competitividad global de la institución.

## **2.1.4 Gestión del Conocimiento Tácito y Explícito**

La gestión del conocimiento tácito y explícito es fundamental para el desarrollo organizacional. Nonaka y Takeuchi (1995) describen la importancia de convertir el conocimiento tácito en explícito y viceversa, a través del proceso de SECI, para facilitar la creación y utilización del conocimiento.

### **2.1.4.1 Integración de conocimiento tácito en políticas educativas**

La integración del conocimiento tácito en las políticas educativas asegura que las prácticas y experiencias no documentadas se formalicen y utilicen para el beneficio de la organización. Davenport y Prusak (1998) destacan que esta integración es vital para la toma de decisiones informadas y estratégicas.

### **2.1.4.2 Cantidad de documentos y materiales educativos disponibles**

La cantidad de documentos y materiales educativos disponibles es un indicador de la gestión del conocimiento explícito. Fullan (2016) enfatiza que tener acceso a una amplia gama de recursos educativos permite a los docentes y administradores implementar mejores prácticas y metodologías.

### **2.1.4.3 Procesos de externalización e internalización implementados**

Los procesos de externalización e internalización son esenciales para la gestión del conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995) describen estos procesos como fundamentales para la conversión del conocimiento tácito en explícito y su posterior aplicación dentro de la organización. Estos procesos aseguran que el conocimiento adquirido se comparte y se utiliza efectivamente.

## **2.2 Gerencia Educativa**

La gerencia educativa innovadora es fundamental para la administración efectiva de las instituciones educativas. Fullan y Quinn (2016) destacan la importancia de una cultura de aprendizaje continuo para docentes y estudiantes, promovida a través de prácticas gerenciales que favorezcan la colaboración y la innovación. Hargreaves y Fullan (2012) subrayan el papel crucial del capital profesional en la transformación educativa, destacando que los líderes educativos deben ser capaces de motivar y guiar a sus equipos hacia la mejora continua.

Senge (2006) introduce el concepto de las "organizaciones que aprenden", donde la gestión del conocimiento y la gerencia efectiva son vitales para la innovación y el cambio. Esta perspectiva es esencial para instituciones como la Institución Educativa Manuel Germán Cuello Gutiérrez, donde se requiere un liderazgo que promueva la colaboración y el aprendizaje continuo.

Robinson (2011) argumenta que el liderazgo en la educación debe centrarse en la mejora continua y la innovación, utilizando estrategias de KM para fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje continuo. Schleicher (2018) enfatiza la necesidad de preparar a los estudiantes para un mundo globalizado a través de currículos adaptativos y prácticas gerenciales innovadoras.

### **2.2.1 Liderazgo y Dirección**

El liderazgo y la dirección en la gerencia educativa son fundamentales para establecer una visión clara y guiar a la organización hacia sus objetivos. Según Fullan y Quinn (2016), los líderes educativos deben ser capaces de inspirar y motivar a su personal, fomentando un entorno de confianza y colaboración.

#### **2.2.1.1 Calidad del liderazgo**

La calidad del liderazgo se mide por la capacidad de los directivos para influir positivamente en su equipo y en los resultados de la institución. Hargreaves y Fullan (2012) destacan que los líderes educativos deben poseer competencias profesionales sólidas que les permitan dirigir eficazmente sus organizaciones.



### **2.2.1.2 Efectividad en la toma de decisiones**

La efectividad en la toma de decisiones es crucial para el éxito de cualquier institución educativa. Robinson (2011) argumenta que los líderes educativos deben tomar decisiones basadas en datos y evidencia, y ser capaces de adaptar sus estrategias a las necesidades cambiantes del entorno educativo.

### **2.2.1.3 Satisfacción del personal docente**

La satisfacción del personal docente es un indicador importante de la calidad del liderazgo. Schleicher (2018) sostiene que un entorno de trabajo positivo, donde los docentes se sienten valorados y apoyados, contribuye significativamente a la efectividad de la institución educativa.

## **2.2.2 Innovación Pedagógica**

La innovación pedagógica se refiere a la adopción de nuevas metodologías y tecnologías para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Fullan (2016) subraya la importancia de la innovación en la educación para mantener la relevancia y competitividad de las instituciones educativas.

### **2.2.2.1 Implementación de nuevas metodologías de enseñanza**

La implementación de nuevas metodologías de enseñanza es un indicador clave de la innovación pedagógica. Marginson (2011) afirma que las instituciones deben ser proactivas en la adopción de enfoques pedagógicos que respondan a las necesidades de los estudiantes y al contexto global.

### **2.2.2.2 Integración de tecnología en el aula**

La integración de tecnología en el aula es esencial para la innovación pedagógica. Robinson (2011) argumenta que la tecnología puede transformar la enseñanza, haciéndola más interactiva y accesible para los estudiantes.

### **2.2.2.3 Resultados académicos mejorados**

La mejora en los resultados académicos es una medida tangible del impacto de la innovación pedagógica. Schleicher (2018) destaca que la implementación efectiva de nuevas metodologías y tecnologías debe reflejarse en el rendimiento académico de los estudiantes.

## **2.2.3 Cultura de Aprendizaje Continuo**

La cultura de aprendizaje continuo es fundamental para el desarrollo profesional de los docentes y la mejora constante de la institución educativa. Fullan y Quinn (2016) subrayan la importancia de crear un entorno donde el aprendizaje y la mejora sean parte integral de la cultura organizacional.

### **2.2.3.1 Frecuencia de capacitaciones y talleres**

La frecuencia de capacitaciones y talleres es un indicador de una cultura de aprendizaje continuo. Hargreaves y Fullan (2012) enfatizan que la formación continua es esencial para que los docentes puedan adaptarse a los cambios y mejorar sus prácticas pedagógicas.

### **2.2.3.2 Participación en programas de desarrollo profesional**

La participación en programas de desarrollo profesional es crucial para el crecimiento y la mejora de los docentes. Fullan (2016) destaca que estos programas deben ser relevantes y alineados con las necesidades de los docentes y de la institución.

### **2.2.3.3 Adopción de prácticas de aprendizaje colaborativo**

La adopción de prácticas de aprendizaje colaborativo es un indicador de una cultura de aprendizaje continuo. Senge (2006) sostiene que el aprendizaje colaborativo facilita el intercambio de conocimientos y experiencias, mejorando así la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.



## 2.2.4 Gestión de Recursos y Tecnología

La gestión efectiva de los recursos y la tecnología es esencial para apoyar la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas. Robinson (2011) argumenta que una buena gestión de los recursos asegura que los docentes y estudiantes tengan acceso a las herramientas necesarias para su desarrollo.

### 2.2.4.1 Acceso a tecnología educativa

El acceso a tecnología educativa es un indicador clave de la gestión de recursos. Fullan (2016) destaca que la tecnología debe ser accesible y utilizada de manera efectiva para apoyar la enseñanza y el aprendizaje.

### 2.2.4.2 Eficiencia en la administración de recursos

La eficiencia en la administración de recursos es crucial para la sostenibilidad y efectividad de la institución educativa. Marginson (2011) sostiene que una buena gestión de los recursos garantiza que estos se utilicen de manera óptima para apoyar los objetivos educativos.

### 2.2.4.3 Satisfacción de los estudiantes con los recursos disponibles

La satisfacción de los estudiantes con los recursos disponibles es un indicador importante de la gestión de recursos. Schleicher (2018) argumenta que los recursos educativos deben ser adecuados y suficientes para satisfacer las necesidades de los estudiantes, contribuyendo así a su éxito académico.

## 3. METODOLOGÍA

El estudio fue descriptivo, de campo, con diseño no experimental, transeccional y bibliográfico, con una población de 5 directivos y 50 docentes, conformando una población total de 55 sujetos. Se consideró como técnica de recolección de datos la encuesta, asimismo se diseñó un cuestionario con 10 ítems, adaptado para directivos y docentes, en función de medir las variables relacionadas con la gestión del conocimiento y la gerencia educativa. Las respuestas se estructuraron en una escala tipo Likert con cuatro alternativas de respuestas: Siempre (4), Casi Siempre (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1).

Los datos se analizaron con el análisis de distribución frecuencial obtenidos de la aplicación del programa estadístico SPSS v. 25.0. En el presente estudio, el análisis de los datos se realizó asumiendo la estadística descriptiva, considerando la distribución porcentual con la cual se conoció el comportamiento de las variables, dimensiones e indicadores, obtenidos de la aplicación del programa estadístico SPSS v. 25.0.

**Tabla 1.** Tabla general de los indicadores de creación del conocimiento

Indicador	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Número de nuevas prácticas pedagógicas implementadas	39.45%	50.97%	9.02%	0.53%
Cantidad de publicaciones y estudios realizados	54.66%	30.0%	15.34%	0.0%
Innovaciones introducidas en los métodos de enseñanza	60.56%	29.5%	9.02%	0.92%

**Fuente:** Socarras, González, Robles (2024).

En el análisis de esta dimensión, se observa que el 50.97% de los directivos y docentes encuestados manifestaron que casi siempre se implementan nuevas prácticas pedagógicas. La cantidad de publicaciones y estudios realizados se cumple siempre en un 54.66%. En cuanto a las innovaciones introducidas en los métodos de enseñanza, un 60.56% indicó que siempre se llevan a cabo.

**Tabla 2.** Tabla general de los indicadores de distribución del conocimiento

Indicador	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Frecuencia de talleres y capacitaciones	44.92%	39.79%	13.68%	1.61%
Acceso a bases de datos y recursos educativos	63.6%	30.3%	6.1%	0.0%
Participación en redes y comunidades de práctica	55.5%	37.3%	6.1%	1.1%

Fuente: Socarras, González, Robles (2024).

En esta dimensión, se observa que la frecuencia de talleres y capacitaciones es alta, con un 44.92% de siempre y un 39.79% de casi siempre. El acceso a bases de datos y recursos educativos es siempre satisfactorio en un 63.6%. La participación en redes y comunidades de práctica se da siempre en un 55.5%.

**Tabla 3.** Tabla general de los indicadores de utilización del conocimiento

Indicador	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Implementación de nuevas metodologías de enseñanza	50.97%	39.45%	9.02%	0.56%
Adopción de tecnologías educativas	48.4%	40.2%	10.4%	1.0%
Mejora en los resultados académicos	60.56%	29.5%	9.02%	0.92%

Fuente: Socarras, González, Robles (2024).

En el análisis de la utilización del conocimiento, se observa que la implementación de nuevas metodologías de enseñanza se cumple siempre en un 50.97%. La adopción de tecnologías educativas también es alta, con un 48.4% de siempre. La mejora en los resultados académicos es notable, con un 60.56% indicando siempre.

**Tabla 4.** Tabla general de los indicadores de gestión del conocimiento tácito y explícito

Indicador	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Integración de conocimiento tácito en políticas educativas	39.45%	50.97%	9.02%	0.56%
Cantidad de documentos y materiales educativos disponibles	60.56%	29.5%	9.02%	0.92%
Procesos de externalización e internalización implementados	55.5%	37.3%	6.1%	1.1%

Fuente: Socarras, González, Robles (2024).

En esta dimensión, la integración del conocimiento tácito en políticas educativas se da siempre en un 39.45%. La cantidad de documentos y materiales educativos disponibles es alta, con un 60.56% de siempre. Los procesos de externalización e internalización se implementan siempre en un 55.5%.

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el análisis de las diferentes dimensiones, se observa una implementación consistente de las prácticas de gestión del conocimiento en la Institución Educativa Manuel Germán Cuello Gutiérrez. La mayoría de los indicadores muestran una alta frecuencia de implementación de estrategias de KM, lo que refleja un compromiso con la innovación y la mejora continua. Sin embargo, se identifican áreas de mejora, como la necesidad de incrementar la participación en redes y comunidades de práctica y mejorar la frecuencia de talleres y capacitaciones.

Los resultados del estudio indican que la gestión del conocimiento en la Institución Educativa Manuel Germán Cuello Gutiérrez no se implementa de manera sistemática y presenta varias áreas de mejora. A continuación, se destacan las principales conclusiones:

**Creación del Conocimiento:** Aunque la implementación de nuevas prácticas pedagógicas y la cantidad de publicaciones y estudios realizados son satisfactorias, existe una necesidad de incrementar las innovaciones en los métodos de enseñanza.



**Distribución del Conocimiento:** La frecuencia de talleres y capacitaciones, junto con el acceso a bases de datos y recursos educativos, es adecuada. Sin embargo, se requiere una mayor participación en redes y comunidades de práctica para facilitar el intercambio de experiencias y mejores prácticas entre profesionales, lo cual es crucial para una gestión del conocimiento efectiva.

**Utilización del Conocimiento:** La implementación de nuevas metodologías de enseñanza y la adopción de tecnologías educativas muestran resultados positivos, reflejados en la mejora de los resultados académicos. Sin embargo, la adopción de estas tecnologías debe ser más uniforme y accesible para todos los docentes y estudiantes.

**Gestión del Conocimiento Tácito y Explícito:** La integración del conocimiento tácito en las políticas educativas y la cantidad de documentos y materiales educativos disponibles son aspectos que se gestionan adecuadamente. No obstante, los procesos de externalización e internalización deben ser más efectivos y estructurados para asegurar una conversión óptima del conocimiento tácito en explícito y viceversa.

Asimismo, aunque la Institución Educativa Manuel Germán Cuello Gutiérrez muestra avances significativos en la gestión del conocimiento, es fundamental que se implementen estrategias más sistemáticas y estructuradas para mejorar la creación, distribución y utilización del conocimiento.

## 5. CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento (KM) en el contexto de una gerencia educativa innovadora es un componente crucial para el desarrollo y mejora continua de las instituciones educativas. A través de esta investigación, se ha evidenciado que, aunque la Institución Educativa Manuel Germán Cuello Gutiérrez ha avanzado significativamente en la implementación de prácticas de KM, existen áreas que requieren atención y mejora.

**Importancia de la Innovación Pedagógica:** La creación de nuevas prácticas pedagógicas y la adopción de tecnologías educativas son fundamentales para mantener la relevancia y competitividad de las instituciones educativas. La innovación debe ser un proceso continuo, apoyado por una cultura organizacional que valore y promueva el aprendizaje y la mejora constante.

**Distribución y Utilización del Conocimiento:** La distribución efectiva del conocimiento, mediante talleres, capacitaciones y acceso a recursos educativos, es esencial para garantizar que todos los miembros de la organización puedan beneficiarse del conocimiento disponible. La participación en redes y comunidades de práctica también juega un papel crucial en la diseminación y aplicación del conocimiento.

**Gestión del Conocimiento Tácito y Explícito:** La conversión del conocimiento tácito en explícito y viceversa es vital para aprovechar completamente el conocimiento generado dentro de la institución. Este proceso debe ser estructurado y apoyado por políticas educativas claras que faciliten la captura y aplicación del conocimiento tácito.

De acuerdo a lo antes señalados, se recomienda: **Fomentar una Cultura de Innovación y Aprendizaje Continuo:** Se recomienda fortalecer la cultura organizacional para que valore la innovación y el aprendizaje continuo. Esto puede lograrse mediante la implementación de programas de desarrollo profesional que estén alineados con las necesidades y desafíos actuales del entorno educativo.

**Incrementar la Participación en Redes y Comunidades de Práctica:** Promover la participación activa en redes y comunidades de práctica tanto a nivel local como internacional. Estas plataformas facilitan el intercambio de conocimientos y mejores prácticas, lo cual es esencial para la mejora continua de las prácticas pedagógicas y gerenciales.

**Invertir en Tecnología Educativa:** Asegurar una inversión adecuada en tecnología educativa que permita a los docentes y estudiantes acceder a herramientas y recursos necesarios para el aprendizaje y la enseñanza efectiva. La tecnología debe ser accesible y utilizada de manera integrada en las prácticas educativas diarias tal y como lo señala Schleicher, (2018).



Implementar Políticas Inclusivas y de Apoyo al Cambio: Desarrollar y aplicar políticas que fomenten la inclusión y apoyen el cambio cultural necesario para una efectiva gestión del conocimiento. Esto incluye la capacitación continua en nuevas tecnologías y metodologías, así como la promoción de una cultura de colaboración y confianza.

Estructurar Procesos de Externalización e Internalización del Conocimiento: Formalizar los procesos de externalización e internalización del conocimiento para asegurar que el conocimiento tácito se convierta en explícito y sea utilizado efectivamente dentro de la organización. Esto incluye la creación de documentos, guías y materiales educativos que capturen el conocimiento práctico y experiencial de los docentes y administradores.

## Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. L. (1989). From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3-9.
- Alavi, M., y Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Argote, L. (2012). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Springer.
- Banks, J. A. (2009). *Multicultural Education: Issues and Perspectives*. John Wiley & Sons.
- Bates, A. W. (2000). *Managing Technological Change: Strategies for College and University Leaders*. Jossey-Bass.
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente*. Oxford University Press.
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Fullan, M. (2016). *The New Meaning of Educational Change (5th ed.)*. Teachers College Press.
- Fullan, M., y Quinn, J. (2016). *Coherence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems*. Corwin Press.
- Hargreaves, A., y Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
- Hargreaves, D. H. (1999). The Knowledge-Creating School. *British Journal of Educational Studies*, 47(2), 122-144.
- Marginson, S. (2011). Higher Education and Public Good. *Higher Education Quarterly*, 65(4), 411-433.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- OECD (2020). Education Responses to COVID-19: Embracing Digital Learning and Online Collaboration. *OCED*. OECD.org.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul.
- Robinson, K. (2011). *Out of Our Minds: Learning to be Creative*. Capstone Publishing.
- Rodríguez-Ponce, E., y Pedraja-Rejas, L. (2016). *Gestión del conocimiento y calidad en la educación superior*. Ediciones Universitarias.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schleicher, A. (2018). *World Class: How to Build a 21st-Century School System*. OECD Publishing.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del Conocimiento: Del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking – How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*. Schema Press.