



**XVI**  
Congreso Nacional de  
Investigación Educativa  
CNIE-2021

## Impactos y resultados de la gestión del conocimiento. El caso del ISCEEM

**Ma. Dolores García Perea**  
Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México  
[dolgarper@att.net.mx](mailto:dolgarper@att.net.mx)

**Alma Rosa Lara Contreras**  
Universidad Autónoma del Estado de México  
[almarosalc@gmail.com](mailto:almarosalc@gmail.com)

**Laura Patricia Juárez Toledo**  
Universidad Autónoma del Estado de México  
[laurapl13@hotmail.com](mailto:laurapl13@hotmail.com)

---

Área temática 03. Investigación de la investigación educativa.  
Línea temática: Condiciones institucionales de la investigación educativa.  
Tipo de ponencia: Reporte parcial.



### Resumen

El trabajo tiene como propósito presentar los resultados obtenidos al gestionar del conocimiento por investigadores del Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México (ISCEEM).

El supuesto de la investigación realizada es: las acciones realizadas por el investigador educativo tienen que ser acordes a la profesión y al espíritu del tiempo de la época histórica que le tocó vivir.

Actualmente, algunos investigadores educativos desconocen las exigencias de la época y se limitan únicamente a realizar las funciones contempladas en los acuerdos de creación de la institución educativa que los contrato o las indicadas en el nombramiento que reciben. Tales hechos, quizás se deba a la ausencia de información sobre la gerencia del conocimiento y los principios que caracterizan a las sociedades pot-industriales, del conocimiento y de la información. Otros, además de realizar las funciones institucionales y profesionales, también realizan la gestión del conocimiento al interior de la institución donde laboran, en redes de investigación, comunidades científicas, organizaciones no gubernamentales, entre otros espacios sociales.

La gestión del conocimiento, empodera al investigador educativo y los resultados obtenidos lo distingue de otros que se niegan a utilizarla y, por consiguiente, quedan desfazados intelectual, social y culturalmente, traicionando los requerimientos de la época actual. Por ello, no debe convertirse en una acción obligatoria.

**Palabras clave:** *gestión del conocimiento e investigador educativo.*

## Introducción

El presente trabajo tiene un doble objetivo, describir el contexto y los aspectos principales de la gestión del conocimiento e identificar el impacto y resultados sobre su utilización en investigadores educativos adscritos al Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México (ISCEEM).

Ha sido elaborado considerando el siguiente supuesto: las acciones realizadas por el investigador educativo tienen que ser acordes a su profesión y a los requerimientos del periodo histórico que le tocó vivir. Por consiguiente, la gestión del conocimiento es una acción acorde a las sociedades de hoy.

Se parte de la idea de que algunos investigadores educativos desconocen las necesidades e exigencias de la época actual y, en el caso de identificarlas, como es el caso de la gestión del conocimiento, no se atreven a incorporarla a las actividades cotidianas por la fuerza de la costumbre, los prejuicios por innovar, los pocos o nulos apoyos institucionales, están anclados en el trabajo individual y disciplinario, no reciben ninguna remuneración económica, tienen que utilizar el tiempo no laboral y, entre otras, no están acostumbrados a compartir y producir el conocimiento en pares.

La investigación realizada es cualitativa, de tipo teórico-documental con referente empírico. Se caracteriza por el análisis interpretativo, enfoque cuantitativo-descriptivo y orientada a las prácticas profesionales del investigador educativo. La hermenéutica analógica (Beuchot, 1997) es el referente metodológico debido al interés de identificar las semejanzas de los aspectos desarrollados, la historia efectiva es el referente epistémico por el doble efecto que tiene la historia sobre el acontecer humano: recepción y transformación (Grondin, 2000).

Las principales fuentes de consulta son: las teorías de las ciencias sociales post-industrial, del conocimiento y de la información-, los Catálogos de investigación del ISCEEM 2011-2013, 2014-2016 y 2016-2018 y las experiencias narradas por la informante adscrita a la institución mencionada. Ha sido elegida por participar como enlace institucional en la firma de los Convenios Académicos del ISCEEM con instituciones pares, coordinar foros interinstitucionales de difusión de la investigación de estudiantes de posgrado, trabajo colegiado con pares, entre otras actividades donde la gestión del conocimiento ocupa un lugar relevante.

Sobre el contenido, se recuperan algunos resultados de las investigaciones cualitativas: “El investigador educativo en las sociedades del conocimiento y de la información. Etapa 1 y 2” e “Investigador educativo y difusión de la investigación. Hechos, paradojas y utopías” y los hallazgos encontrados en la investigación que actualmente se realiza en torno al investigador como agente de distribución del conocimiento educativo.

Las preguntas a resolverse sobre la gestión del conocimiento son: ¿cuál es el contexto histórico de su auge?, ¿cuáles son sus principios y modelos?, ¿a través de que acciones se objetiva su impacto? y ¿cuáles son los resultados obtenidos cuando es utilizada por investigadores adscritos al ISCEEM?

Los apartados son: Contextualización, Gestión del conocimiento, Impacto y Resultados.

## Contextualización

Entendido como conjunto de movimiento sociales, económicos, culturales, ideológicos, tecnológicos, el espíritu del tiempo de las épocas históricas, la gestión del conocimiento es una acción acorde a esta época histórica. Su utilización se remota a épocas antiguas del conocimiento oriental y occidental. Actualmente es consolidada por los grupos de personas que se reúnen para solucionar problemas y producir conocimiento de manera colaborativa. El auge de su utilización se debe principalmente a la tecnología, internet y Web. También a la ética profesional de las personas que la eligen libremente, convencidas sobre los beneficios y ventajas que ofrece tanto en el ámbito personal como social.

Asimismo, su presencia, evolución y utilización se debe a los principios que promueven las sociedades de hoy en día. Entre ellas, la post-industrial, del conocimiento y de la información.

La primera sociedad, también conocida como Era de la Tercera Ola (Toffler,1973), surge en la década de los años cincuenta en países desarrollados. Se orienta principalmente a la consolidación de las corporaciones económicas y el control y administración de las finanzas (Amador,2008).

La segunda, también conocida como sociedad del saber, capitalismo del conocimiento o sociedad educada (García,2015), se orienta hacia el conocimiento. Es concebida como activo principal de las transformaciones sociales, culturales y económicas (UNESCO,2005) y representa la vía para construir una sociedad equilibrada (Krüger,2006).

La última, también conocida como Edad o Era de la información o Economía de la información, antes llamada Sociedad informacional (García, 2015), concibe a la información como el atributo principal de la organización social, por ello, resalta su distribución y acceso a través de las innovaciones tecnológicas (Castells,1999).

La gestión del conocimiento es un aspecto que vinculada a las sociedades mencionadas, aún de que ella no sea promocionada como tal. Sin embargo, el financiamiento, inversión, estrategias, dispositivos, etc., fomenta y consolida su utilización, aún de que las intencionalidades que promueven.

Solo por señalar un ejemplo, Coca Cola, Chrysler, Mobile Telephone, Network, Ericson, entre otras, se han convertido en corporaciones económicas exitosas por los resultados obtenidos a utilizar y fomentar la gestión del conocimiento entre los empleados.

## Gestión del conocimiento

También conocida como 'Actuar mediante el aprendizaje', 'Aprendizaje empresarial', 'Aprendizaje compartido', 'Trabajar de un modo más inteligente' (Collison/Parcel,2003), 'Economía del conocimiento' (Valhondo,2003), 'Organización inteligente', 'Organización en aprendizaje' (Senge, Cfr. Valhondo,2003), 'Gerencia del conocimiento' (García,2015), la gestión del conocimiento es un tema imposible de soslayar en las sociedades actuales no solo por su impacto, sino también por los beneficios y ventajas de los resultados.

Como se dijo anteriormente, sus orígenes se remontan a la antigüedad del conocimiento oriental y occidental, pero en la década de los cincuenta es Actualmente, redes de investigación, comunidades científicas, consejos, asociaciones, instituciones educativas, políticas, sociales, ambientales, entre otras, la utilizan. Entre las instituciones de posgrado que sean convertidas en líderes en la formación del capital humano se encuentran: Universidad de Stanford, Harvard, Oxford, Cambridge, Chicago (García,2015).

Es importante señalar que su utilización se debe por las iniciativas personales y colegiadas de las personas que la promueven. No es casual dicha decisión. La persona que conoce la estructura teórica, experiencias, impacto y resultados de la gestión del conocimiento, deciden utilizarla, enfrentando los retos y superando los riesgos, obstáculos, prejuicios y falta de apoyo de las autoridades institucionales.

Asimismo, reconocen que la población en general, en especial los actores educativos, tienen el compromiso y responsabilidad de implementar acciones acordes a esta época histórica para evitar el desfase generado al resistirse ante los cambios y necesidades de las sociedades actuales.

Los principales elementos de la gestión del conocimiento son: conocimiento (tácito, explícito y renovado), conectividad de las personas, trabajo colaborativo, organización inteligente u organización en aprendizaje (líder, creada o transformada).

Los aspectos que distinguen a las corporaciones de aprendizaje de la gestión del conocimiento de la producción del conocimiento tradicional son las siguientes. Mientras la segunda se limitadas al modelo 1 de producción del conocimiento: estructura jerárquica vertical, mecanismos rígidos de control, reproducción de lo que ya saben, imitan a organización prestigiosas, no confían en las capacidades de los empleados, privilegiar lo disciplinar, evitar el debate, protagonismo individual, entre otros (Gibbons,1997), en la primera se encuentran: aprender a ver la realidad con nuevos ojos, todos los miembros son valiosos y capaces de: aportar mucho más de lo que comúnmente creen, comprometerse al 100% con la visión de la organización social adoptándola como propia y actuando con responsabilidad, tomar decisiones colegiadas y colaborativas, enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo las propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas, trabajar en equipo con una eficacia y una creatividad renovada, comprender la complejidad, adquirir compromisos, asumir la responsabilidad, buscar el continuo auto-conocimiento, crear sinergias a través del trabajo colaborativo, practicar la democracia en el trabajo, estimular y fomentar el aprendizaje en equipo, traducir lo aprendido a la práctica, entre otros (Valhondo, Cfr, en García,2015).

Los principales teóricos de la gestión del conocimiento (Polanyi, Drucker, Senge, Nonaka y Takeuchi, Sveiby y Davenport) coinciden en afirmar que su éxito se debe principalmente a la voluntad, interés, participación activa de las personas que se unen por hacer algo, bajo la premisa de activar y producir conocimiento, aprender de todos e innovar con base a las necesidades de la época.

Se encontraron distintos modelos de gestión del conocimiento. Véase Figura 1. Aquí solo se describen tres, los cuales desde nuestra perspectiva son los más significativos por los elementos que abarcan.

Espiral del conocimiento: propuesto por Nonaka y Takeuchi (Cfr Valhondo,2003), se caracteriza por las combinaciones de interacción o conversión del conocimiento: 1. Tácito a tácito, 2. Explícito a explícito, 3. Tácito a explícito y 4. Explícito a tácito.

Pirámide Bellengue: de los datos de saber' (Cfr Valhondo,2003) integra el saber, conocimiento, información y datos y los combina con las herramientas del conocimiento, procesos de negocio y equipos interdisciplinarios.

Secuencia de datos a saber, también de Bellengue, además de los elementos mencionados en el anterior modelo, incorpora dos tipos de conocimiento: diferenciado independientemente del contexto y el comprensible e integrado.

## Impacto

Se describen el nombre y características principales de algunos de los impactos de la gestión del conocimiento.

a) **Knowledge works.** Concepto acuñado por Drucker (Cfr. Valhondo,2003), se refiere a la organización de aprendizaje creado por una persona, en virtud de su posición o conocimiento y al compromiso de producir conocimiento privilegiando el modelo 2. Es indispensable e insustituible en todas las organizaciones (empresas, industrias, instituciones de investigación, etc.) porque desarrollan las actividades del trabajador manual y del trabajador del conocimiento, la calidad de su productividad y contribuyen al éxito de la institución. Desde la perspectiva de Drucker (2008), deben ser cuidados y apoyados por los administradores y autoridades institucionales. Entre las características se encuentran: se gestiona a sí mismos, necesitan tener autonomía, continuamente está innovando, formando y aprendiendo y su productividad no se basa en la cantidad sino en la calidad. Por tales razones deben ser considerados como «activo» en lugar de un coste.

b) **«Learning Organization».** Concepto creado por Senge (Cfr. Valhondo,2003), es coordinada por el *knowledge works*, continuamente se transforman a partir de las competencias, necesidades e intencionalidades de los miembros. Entre las características de los miembros se encuentran: tienen un compromiso con el aprendizaje, poseen una cultura de aprendizaje, des-aprendizaje y re-aprendizaje continuo, practican la democracia en el trabajo, observan el entorno para anticiparse al mercado, usan las tecnologías de la información como una herramienta facilitadora, animan el aprendizaje en equipo y traducen lo aprendido a la práctica (Valhondo,2003). Las disciplinas que consolidan a la organización son: Pensamiento integral, Modelos mentales, Perfeccionamiento personal, Visión compartida y Aprendizaje en equipo (Valhondo,2003)

c) **Actuar como empresario.** Desarrollado por Drucker (2008) para referirse a la persona responsable de concebir y hacer realidad las innovaciones al vincular la ciencia y la tecnología en una unidad indivisible y poderosa. Cumple con el rol social de adelantar las innovaciones, buscando nuevos negocios y creando nuevos mercados y nuevos clientes (Altarejos, 1999). Lo que lo distingue de otras personas es la astucia de manejar, conocer y hacer efectiva la aplicación del conocimiento en el mundo del negocio. Por tal motivo, tiene que pensar: conquistar nuevos clientes y nuevos mercados, mantener negocios rentables y mejorar la productividad.

También son los encargados de incorporar el conocimiento a las empresas e industrias y de los beneficios monetarios, culturales, tecnológicos, empresariales, etc. que ocasiona (Drucker,2008).

d) **Trabajador del conocimiento.** Desarrollado por Drucker (2008). Ha sido etiquetado negativamente como generador de gastos por el área administrativa y contable de las empresas e industrias. Los factores que perfilan su efectividad son: conocen muy bien lo que hacen, se gerencian a sí mismo o auto gerencia –to manege by themselves o *managing oneself*-, manejan un alto nivel de independencia y autonomía científica y tecnológica, la innovación forma parte vital de su cotidianidad laboral, están en aprendizaje continuo, las evaluaciones realizadas responden a procesos de *feedback* con sus superiores, se relaciona con compañeros de idénticos nivel jerárquicos y con otros agentes por fuera de las organizaciones con quienes interactúa y ponderar la calidad (Drucker,2008).

## Resultados

La gestión del conocimiento se objetiva a través de las acciones de los líderes realizadas de manera colaborativa, con pares, en cuerpos académicos, comunidades científicas y redes de investigación, entre otros aspectos.

En el ISCEEM -máxima casa de estudios del subsistema estatal del Estado de México-, la gestión del conocimiento tiene un lugar especial en la formación de estudiantes y en el quehacer cotidiano del investigador. En el caso del primero, está regulado en los planes de estudio de la planes de estudio, concretamente en la figura del Comité tutorial en la maestría 'Investigación de la educación' y doctorado 'Ciencias de la educación' y en los Coloquios de presentación de avances de investigación. En la maestría se realizan al finalizar el segundo y cuarto semestre, en el doctorado al termino de los cuatro semestres de la fase presencial.

En el segundo, aún de no tener un carácter obligatorio, los investigadores la realizan a través de los cuerpos académicos, las redes de investigación y el trabajo colaborativo entre pares.

La Tabla 1 contiene datos estadísticos sobre la gestión del conocimiento en el ISCEEM en dos tipos de actividades: investigadores que integran los cuerpos académicos y los investigadores que son miembros en redes de investigación. Se observa en que el número de investigadores en ambos aspecto se ha incrementado. Pero como no se tiene mayor información sobre los procesos, su condición, experiencias y resultados, quizás convenga hacer una investiagción para estudiar las condiciones de permanencia, gestión y producción de los investigadores en ellas.

En este trabajo, los cuerpos académicos y redes de investigación son consideras como 'Organizaciones de aprendizaje' y, como tal, han sido creados por iniciativa personal. Sobre los primeros, existen evidencias sobre la creación de uno en el 2019 y sus miembros fueron elegidos por la directa del ISCEEM. De ahí que la imposición repercutió negativamente en la organización debido a que no realizan la gestión del conocimiento, sino que cada uno de ellos investiga el objeto de estudio desde la línea temática de su interés (Informante).

Los tres foros interinstitucionales de difusión de la investigación de estudiantes de posgrado son parte de los resultados de los Convenios Académicos firmados entre ISCEEM-Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) e ISCEEM-Centro de Investigación para la Administración Educativa (CINADE) (Informante). Fueron creados por iniciativa de dos investigadoras adscritas a dichas instituciones y fueron realizados con el apoyo de las autoridades institucionales.

Se tiene información sobre otras organizaciones de aprendizaje creadas por algunos cuerpos académicos y de un tercer Convenio Académico firmado por el ISCEEM. Lamentablemente, no se logró conseguir información sobre este aspecto.

En relación al *Knowledge works*, el ISCEEM, algunos investigadores se han destacado por la publicación de los conocimientos producidos. Tal hecho se objetiva por su ingreso al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT).

En 1918, 11 investigadores recibieron el nombramiento (5 mujeres y 6 hombres). Véase Tabla 3. Hoy en día, de ellos, 3 siguen vigentes y 3 más han recibido el nombramiento en el Nivel I en el año de 2019.

Así mismo, se ha identificado un grupo de investigadores que participaron en la elaboración del conocimiento de la investigación educativa coordinado por el Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE). En correspondiente al periodo 1992-2002, participaron 20 investigadores el 50% participaron en el periodo 2002-2013.

Probablemente, algunos de los investigadores anteriores han asumido actitudes de empresario para publicar, promover y difundir el conocimiento construido a través de la investigación, debido a que la editorial del ISCEEM únicamente obedece órdenes de la dirección.

Ante las mínimas posibilidades de publicar, investigadores que recibieron el nombramiento, han tenido que someter a dictaminación los resultados de las investigaciones realizadas en casas editoriales distintas al ISCEEM, responsabilizándose de los gastos económicos y procesos de promoción y difusión de los libros publicados.

La informante de este trabajo, recibió el nombramiento de Investigador Nacional, Nivel I, periodo 2009-2011 y 2013-2015, expresó que una casa editorial distinta al ISCEEM publica sus libros, capítulos de libros, artículos de revista nacional e internacional y ha cubierto los gastos económicos para difundir la investigación en eventos académicos internacionales y la mayoría de los nacionales.

Así mismo, es árbitro de CONACYT, revistas y congresos. Es miembro activo en redes de investigación nacional e internacional. Parte de Comités organizadores, Comités científicos. Generó la firma de Convenios académicos, coordinó foros interinstitucionales, entre otras actividades, con, sin y a pesar de las condiciones institucionales.

## Conclusiones

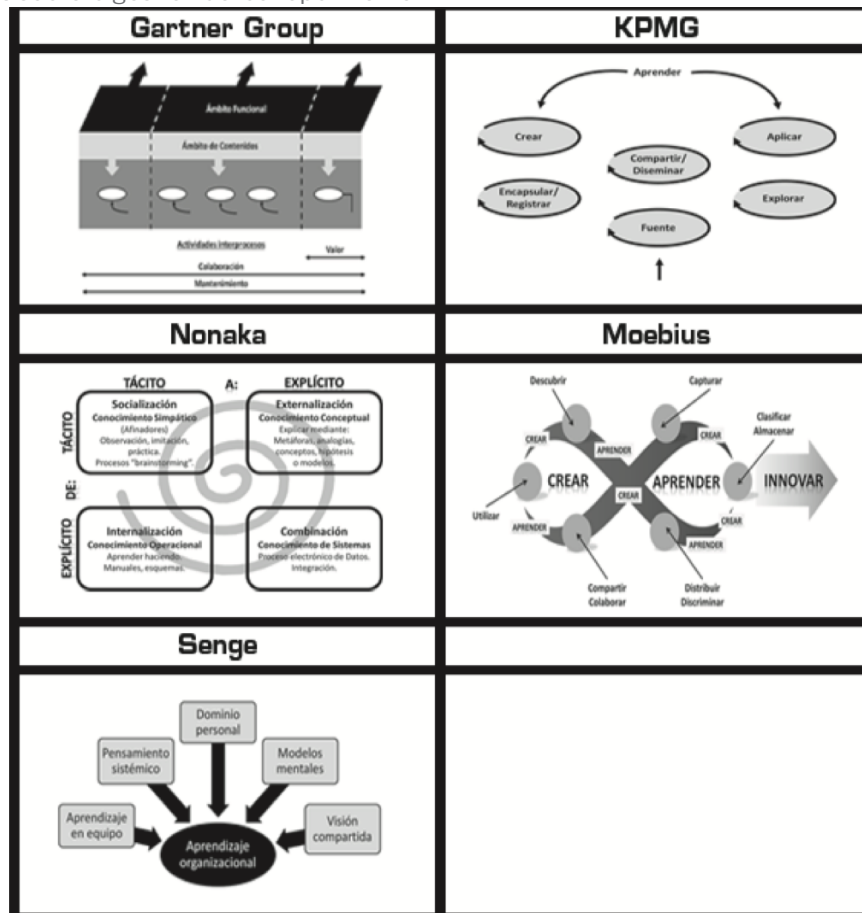
La gestión del conocimiento es una práctica profesional realizada principalmente por las personas dispuestas a producir el conocimiento de manera voluntaria y bajo los principios éticos.

Los investigadores que la utilizan en trabajos colaborativos pares, comunidades científicas y redes de investigación, reconocen que los beneficios y ventajas impactan en todos los ámbitos (formación, profesional, ciencia, investigación, social, cultural, político, etc.).

Aún de los retos enfrentar, los obstáculos a superar, el dinero a cubrir, los tiempo utilizados, la tecnología adquirida, en otros aspectos, no dudan en activar el conocimiento en las redes por los beneficios y ventajas que ofrecen, sobre todo los resultados obtenidos.

## Tablas y figuras

Figuras 1 Modelos sobre la gestión del conocimiento



Fuente: Valhondo, Domingo (2003). Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad. Díaz Santos, Madrid p. 35, 65, 66 y 67



Tabla 1. Gestión del conocimiento en el ISCEEM

Nombre	Cuerpos académicos: 4	Investigadores en redes de investigación
Periodo	2011-2018	2016-2018
No.	13	6

Elaboración propia. Fuente: Catálogos de investigación ISCEEM y García (2017)

Tabla 2. Foros interinstitucionales de difusión de investigación de estudiantes

No.	Realizado		Ponentes	
	Fecha	Lugar	Investigadores	Estudiantes
1	6 y 7-12-2014	UAZ	5	12
2	2016		6	12
3	2-03-2019	ISCEEM		61

Elaboración propia. Fuente: Documentos mimeo elaborados por las organizadoras.

Tabla 3 Investigadores Nacionales en el ISCEEM

## Referencias

Altarejos, F. (1999). *Dimensión ética de la educación*. Pamplona, EUNSA

Amador B., R. (2008). "Paradigmas conceptuales de la educación en las sociedades de la información y la comunicación en la sociedad" en *Educación y tecnologías de la información y la comunicación. Paradigmas teóricos de la investigación*. IISUE-Plaza y Valdés Editores, México, D. F.

Beuchot, M. (1997). *Tratado de hermenéutica analógica*. México, UNAM

Collison, C.-Parcell, G. (2003). *La gestión del conocimiento. Lecciones prácticas de una empresa líder*. Aidos Empresa

Drucker, P. (2008). "La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío", en *Gestión del capital humano*. Ediciones Deusto.

García Perea, M. D. (2015). *El investigador educativo en las sociedades del conocimiento y de la información*. Tomo I y II. Castellanos Editores, México, D. F.

García Perea, M. D. (2017). *Investigador educativo y difusión de la investigación. Hechos, paradojas y contradicciones*. Castellanos Editores, México, D. F.

Gibbons, Michel; Camille Limoges; Helga Nowotny; Simon Schwaryzman; Peter Scott y Martin Trow (1998). *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Barcelona, Pomares-Corredor

Grondín, J. (2000). *Hans-Georg Gadamer. Una biografía*. Barcelona, Herder

ISCEEM. Catálogos de investigación ISCEEM 2011-2013, 2014-2016 y 2016-2018.

Krüger, K. El concepto de 'Sociedad del conocimiento'. *Biblio EW. Rev. Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. Universidad de Barcelona, Vol XI, No. 683, 25 de septiembre de 2006. <http://www.ub.es/geocrit/b3w-683.htm>. Consulta 17 de marzo de 2015.

Troffler, A. (1993). La tercera Ola. Plaza y Valdes, Bogotá, Colombia

UNESCO (2005). Institute for Information Technologies in Education. Consulta: 15 de mayo de 2005. <http://www.iite.ru/iite/about/mission>.

Valhondo, D. (2003). Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad. Editorial Díaz de Santos, Madrid