

Gestión del Conocimiento e Instituciones Educativas

Marcia Alfonzo¹
marcia.alfonzo@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Venezuela

Recibido: Agosto, 2017
Aceptado: Marzo, 2018

RESUMEN

El presente ensayo expresa la importancia de la gestión del conocimiento para fortalecer las instituciones educativas. Mediante un análisis de contenido se argumenta que la gestión del conocimiento es determinante para la eficacia escolar, ya que permite mejorar la vida en los planteles, siendo su manejo significativo dentro de cualquier institución, ya que esa transmisión de información y habilidades entre los involucrados representa un avance seguro. El conocimiento de cualquier institución está en sus actores, quienes abordan las diferentes facetas a través del ejercicio de un cargo u oficio, y en este sentido el director es una figura influyente dentro de esta estructura, capaz de visualizar a su personal como un equipo de trabajo. En definitiva se reflexiona sobre el beneficio que tiene la gestión del conocimiento en las escuelas para afrontar los cambios de la modernidad desde el potencial formativo, autonomía y participación activa de sus involucrados.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, instituciones educativas, involucrados, beneficios.

¹ Docente de Aula, Unidad Educativa Colegio "C.E.P.A.". Profesora de Geografía e Historia, UPEL IPC. Magíster en Educación, Mención Enseñanza de la Historia, UPEL IPC. Caracas, Venezuela.

Knowledge management and educational institutions

Marcia Alfonzo
marcia.alfonzo@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Venezuela

Received: August, 2017

Accepted: March, 2018

ABSTRACT

This essay expresses the importance of knowledge management to strengthen educational institutions. Through a content analysis it can be argued that knowledge management is determinant for school effectiveness, it improves the life in the schools, where family, school and community converge. Therefore, its management within any institution is significant, since this transmission of information and skills between the establishment and the educational actors represents a safe advance. Considering that the knowledge of any institution is in its stakeholders, who approach the different facets from the management processes, through the behavior and development that they externalize in the exercise of a position or office. The director being an influential figure within this structure, able to visualize his staff as a team. In short, we reflect on the benefit of knowledge management in schools to face the changes of modernity from the training potential, autonomy and active participation of its stakeholders, in order to respond to their needs.

Keywords: Knowledge management, educational institutions, stakeholders, benefits.

Gerenciamento do Conhecimento e Instituições Educativas

Marcia Alfonzo
marcia.alfonzo@gmail.com

RESUMO

O presente ensaio expressa a importância do gerenciamento do conhecimento para fortalecer as instituições educativas. Mediante uma análise de conteúdo argumenta-se que o gerenciamento do conhecimento é determinante para a eficácia escolar, já que permite melhorar a vida nos planteles, sendo seu manejo significativo dentro de qualquer instituição, já que essa transmissão de informação e habilidades entre os envolvidos representa um avanço seguro. O conhecimento de qualquer instituição está em seus atores, quem abordam as diferentes facetas através do exercício de um cargo ou ofício, e neste sentido o diretor é uma figura influente dentro desta estrutura, capaz de visualizar a seu pessoal como uma equipe de trabalho. Em definitiva reflexiona-se sobre o benefício que tem o gerenciamento do conhecimento nas escolas para enfrentar as mudanças da modernidad desde o potencial formativo, autonomia e participação ativa de seus envolvidos.

Palavras-chave: Gerenciamento do conhecimento, instituições educativas, participação

El mundo actual se encuentra en perennes cambios, fruto de la constante y veloz aparición de nuevos saberes, es decir, está viviendo el denominado siglo del saber, donde poseer conocimiento proporciona la garantía para conquistar los distintos ámbitos de la vida.

Desde esta perspectiva, Sánchez (2005) subraya el valor del conocimiento para el logro de ventajas competitivas en una organización, catalogándolo como un bien intangible que está por encima de cualquier activo tangible, puesto que abre las puertas desde la sociedad de la información a la del conocimiento.

En toda sociedad, el sistema educativo constituye una base fundamental en su estructura, independientemente si se trata de uno anticuado, o por el contrario, a la vanguardia. Lo cierto es que se maneja un área que no puede dejar indiferente al ser humano. Es así como se identifica la necesidad de transmitir el conocimiento adquirido por medio de su experiencia y, posteriormente, sistematizar este proceso de transmisión.

Sobre el Estado recae la misión de satisfacer las necesidades educacionales de sus ciudadanos. Pero es en cada institución educativa donde se lleva a cabo el proceso inherente al quehacer pedagógico. De ahí la importancia que dicho proceso sea gestionado directamente en su área de acción.

El término gestión proviene del latín *gestio*, cuyo significado es la acción y consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, haciendo posible la realización de una operación o proyecto (Marconi, 2015). Además, la gestión se concibe como un sistema abierto, cuya adaptabilidad y efectividad vienen dadas por la consideración de las variables externas.

A partir de esta visión, se entiende la búsqueda de competitividad en los quehaceres desarrollados por las instituciones educativas, las cuales buscan mejorar su calidad, otorgándoles una significativa valía a su gestión desde el manejo del conocimiento. Los arreglos positivos o negativos que apliquen marcarán la diferencia en cuanto a su avance y progreso.

Por ende, Hernández (2014) distingue lo siguiente:

(...) el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones a causa de que su gestión añade valor a los productos o servicios que ésta produce, permite el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias, lo que facilita su inserción y consolidación en el mercado (p. 1).

Con referencia a lo anterior, resulta claro que en la nueva sociedad el conocimiento es el único recurso válido para garantizar bienestar, siendo determinado por Nieves y León (2001) como información no sólo examinada sino también organizada, donde se suma: “Saber+Experiencia+Destreza+Habilidad” (p. 121).

De ahí que, el conocimiento de cualquier institución reside en sus colaboradores, quienes generan el capital intelectual y abordan las diferentes facetas, desde los procesos de gestión, con sus habilidades, competencias e ideas, las cuales exteriorizan mediante el comportamiento y desenvolvimiento en el ejercicio de sus cargos.

En este sentido, la gestión del conocimiento surge de la necesidad que tienen las instituciones y los individuos para afrontar los cambios propios de la modernidad, los cuales dieron lugar a la transformación del conocimiento individual al corporativo (Lefter, 2000), el cual se utiliza para guiar los pasos hacia el uso y aprovechamiento del conocimiento en una empresa. Por todo esto, Daft (1992), citado por Fontalvo, Quejada y Puello (2011), la conceptualiza como:

(...) el esfuerzo sistemático de encontrar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización e introducir una cultura de aprendizaje continuo y compartición de conocimiento, de tal forma que las actividades de la organización puedan basarse en el conocimiento existente (p. 82).

Así que debido a su creciente importancia en las organizaciones y su gestión, cabe destacar entonces la existencia de diversos modelos, los cuales suponen algunos enfoques para el estudio de este fenómeno; Lopera y Quiroz (2013) mencionan los siguientes:

- *Modelo Estrella de Galbraith (Jay Galbraith, 1960)*. Centra tanto la gestión como la estrategia en el cliente. Sin embargo, sus políticas diseñadas deben ser controladas por los directivos de la empresa, pero relacionadas con el adecuado desempeño de los empleados.

- *Modelo de Creación del Conocimiento Organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995)*. Basado en la interacción de dos conocimientos: tácito y explícito; los empleados generan nuevas ideas para ser difundidas, incorporando lo aprendido en la

empresa. Para tal efecto, apoya, estimula y fortalece la creatividad del personal mediante la formación permanente.

- *Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996)*. El objetivo es progresar y optimizar, por lo tanto, mide los resultados organizacionales, por medio de indicadores clave, a partir de perspectivas, tales como: financieras, clientes, procesos internos, aprendizajes y crecimiento.

- *Modelo de GC de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)*. Considerado un sistema complejo, porque importa la eficaz interacción de todos los elementos constitutivos de la empresa, que favorezcan un clima de desarrollo personal y profesional de los recursos humanos. Su finalidad es lograr resultados destinados al cambio, compromiso y calidad.

- *Modelo de Administración de Conocimiento Organizacional (Arthur Andersen, 1999)*. Cimentado en el flujo de la información, emplea redes físicas o virtuales para compartir e intercambiar experiencias, fomentando la comunicación y el aprendizaje entre los involucrados; transmite información que impulsa la innovación desde los individuos hacia la organización.

- *Modelo de Herramientas para la Evaluación de la GC (Arthur Andersen - American Productivity and Quality Center, 1999)*. El conocimiento organizacional es identificado por el liderazgo, tecnología, cultura y medición; dichos elementos estimulan procesos capaces de localizar, transmitir y adquirir el conocimiento.

- *Modelo Navigator de Skandia (Edvinsson y Malone, 1999)*. Valoriza el capital intelectual, convirtiendo el conocimiento innovador, producto de la interacción entre el recurso humano y estructural, en un valor permanente.

- *Modelo de Gestión de Procesamiento de Datos y de Servicios (Kerschberg, 2001).*

Resalta un determinante enfoque tecnológico, que propone la integración de las diferentes fuentes del conocimiento producidas por áreas, procesos y personas que forman parte de la organización.

- *Modelo Intellectus (Foro del Conocimiento Intellectus y CIC, UAM, 2002).* Se vale de una estructura en forma de árbol, para facilitar la gestión del capital intelectual dentro y fuera de la empresa, condicionándolo a las necesidades de la misma.

Todos los modelos antes mencionados basados en el recurso humano, capital intelectual y procesos de organización, representan guías para las instituciones; esa transmisión de información y habilidades entre la empresa y sus actores propiciará y potenciará el florecimiento de la misma.

En cuanto organización, el funcionamiento eficaz de una institución educativa requiere de planeación, desarrollo y evaluación; su buena labor le permite cumplir el logro de objetivos, conforme a su misión y visión, teniendo en mente que para alcanzar tal logro se necesita integrar acciones y reflexiones con conocimientos, habilidades, actitudes y recursos. Al respecto, siempre considerando las instituciones educativas como organizaciones, Fontalvo, Quejada y Puello (2011) enfatizan que:

Este conocimiento generado por la empresa es importante para la mejora continua de sus procesos tácticos y estratégicos, ya que la acumulación de conocimiento brinda innovaciones, las cuales tienen por objeto aumentar la generación de valor al interior de estas (p. 82).

La gestión del conocimiento, sin duda, proporciona esa nueva estructura para asentar un perfil de decisiones dentro del entorno escolar, que sea integrado y coherente, orientado hacia el logro de metas, al decir de Sierra (2016), fortaleciendo los proyectos educativos, preservando la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, y enriqueciendo los procesos pedagógicos de acuerdo a las necesidades educativas locales. Esto requiere que los objetivos institucionales sean definidos, junto con los planes de acción pertinentes. Por lo tanto, se construyen de forma eficiente estrategias para gestionar el conocimiento apropiada y oportunamente, impulsando la comunicación horizontal y participación activa para crear deberes en reciprocidad a los fines determinados.

Dentro de esta estructura, el rol del director como líder es figura primordial. Aunque no es quien debe realizar todas las tareas, su desempeño implica la gestión no sólo de los procesos institucionales formales preestablecidos, sino también de las situaciones inesperadas que se suscitan a diario. Sobre el particular la UNESCO (2011) manifiesta que:

Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta (p. 9).

Para esto, una de las acciones principales a realizar por el director es el establecimiento de una relación con las personas a su cargo. El Informe Integrado de la Consulta Nacional por la Calidad Educativa (Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2015) señala que en la actualidad las instancias educativas “...funcionan de manera jerárquica, vertical, burocrática y administrativista, en desmedro de lo pedagógico...” (p. 45). En otras palabras, muchas veces se observa como los directivos, en un afán desproporcionado de mantener la autoridad inherente a su cargo, edifican una marcada distancia con los docentes y demás trabajadores escolares, que a la larga deviene en una pérdida o distorsión de la realidad que se vive en su propia escuela. Es cuando, dada esta perspectiva errónea, se corre el riesgo de tomar decisiones equivocadas.

Esto no quiere decir que la jerarquía que debe primar en la estructura escolar, así como en cualquier otra, deba ser sacrificada en aras de alcanzar una fluidez en el funcionamiento de la institución. Por el contrario, los procesos alcanzan su punto ideal cuando el liderazgo requerido es ejercido con eficacia.

El rol de dirección demanda de planeamiento, más allá de lo que pudiera pensarse, que sólo se trata de dirigir, mandar y delegar. Es determinante para el óptimo funcionamiento institucional que el directivo plantee sus estrategias bajo la perspectiva de la gestión del conocimiento, para así, orientar no sólo la consecución de los objetivos básicos del quehacer educativo, sino fomentar el mejoramiento permanente de procesos y resultados, mediante la planificación, además de la

puesta en práctica de actividades innovadoras que involucren el capital intelectual de todo su personal.

El capital intelectual según Lopera y Quiroz (2013):

(...) hace referencia a los intangibles con los que cuenta una organización, como experiencias, saberes, rutinas, procesos y todos aquellos conocimientos a través de los cuales se puede generar un nuevo conocimiento. Es conveniente resaltar que no es posible gestionar lo que no se conoce, por ello las organizaciones necesitan estrategias que ayuden a identificar sus activos intangibles con el fin de descubrir su valor dentro de los procesos de la organización (pp. 39-40).

En correspondencia con lo anterior, el éxito en cualquier institución educativa se facilita cuando sus colaboradores logran identificarse con la entidad y apoyan la estrategia de acción, o sea, el capital humano forjado y preparado para lograr el máximo provecho en función de los propósitos estratégicos.

La evolución del mundo moderno exige a todas las organizaciones de las distintas áreas de la realidad social permanecer en constante transformación, adaptándose al momento histórico, y atendiendo a las necesidades de los ciudadanos. Siendo la educación el cimiento de las demás esferas de desarrollo, es lógico esperar que se requiera de la misma un mayor grado de adaptabilidad, así como de innovación.

La mejora en el servicio prestado por las instituciones educativas, así como el incremento en la responsabilidad ante la ejecución de sus procesos, sólo podrán

alcanzarse a medida que la descentralización y la autonomía de los planteles sean una realidad tangible.

En el pasado, los modelos institucionales se caracterizaban por su verticalidad y centralismo, tendiendo a monopolizar el mercado o sector en el cual se desempeñaban. Por décadas, dichas características impidieron cualquier avance en el ámbito social, económico, cultural y educativo. Los actores en las distintas áreas no eran sino receptores de órdenes y normativas, cuya voz se encontraba callada a fuerza de ser reprimida e ignorada. Lo cual, de acuerdo con Fontalvo, Quejada y Puello (2011) implica:

(...) señalar que la comunicación al interior de las empresas puede acelerar, detener o anular los procesos de innovación y de generación de conocimiento, ya que de la estructura de la comunicación organizacional dependen el: 1) entendimiento de las políticas y objetivos de la empresa. 2) establecimientos de rutinas eficientes de trabajos. 3) sistema de documentación de la empresa 4) flujo dinámico de información entre los niveles de la empresa 5) mejoramiento de la curva de aprendizaje, (p. 87).

En este sentido, con el auge de la globalización, impulsada por el avance en las tecnologías de comunicación, el modelo social evolucionó, inclinándose ahora a la descentralización y adaptabilidad, a las relaciones horizontales y participativas, y al pluralismo. De igual manera, se ha dado preponderancia a definiciones tales como: solidaridad, participación, democracia, diálogo, pluralismo y liderazgo compartido.

Consecuentemente, al adaptar la realidad educativa a estos nuevos paradigmas, se hace necesaria la instauración de principios flexibles de autoridad, bien ubicados en el contexto de la realidad, con una visión global, criterios diversos y estrategias interdisciplinarias. Bajo este argumento, Fontalvo, Quejada y Puello (2011) sostienen que:

La alta gerencia debe propender para que las actividades investigativas, técnicas, operativas, financieras, comerciales y organizacionales, en todos sus niveles, tengan por objeto conducir a innovaciones, por tanto es indudable que la innovación se considere uno de los ejes de generación de ventajas competitivas (p. 83).

Dentro de este orden de ideas, la gestión del conocimiento muestra su versatilidad, pues este nuevo enfoque llevado de un modo correcto, revisa y registra la complejidad y la singularidad de cada institución, lo cual hace posible el desarrollo de una proyección a futuro construida por quienes participarán directamente en su ejecución.

Asimismo, pone de manifiesto la necesidad de interacción entre los distintos niveles jerárquicos y funcionales que integran el sistema educativo, como único método de alcanzar el grado idóneo de motivación y acuerdo, en pro de la toma de decisiones acertadas, que satisfagan las necesidades de cambio y transformación.

El directivo debe poseer idealmente la capacidad de visualizar a su equipo más allá de lo que él mismo muestra a primera vista. Su eficacia en esta materia le permitirá reconocer las necesidades que surgirán de manera constante, así como

las habilidades y destrezas que conformarán el banco de recursos con los cuales contará.

Por otro lado, la integración del equipo consentirá una unificación, más que de criterios, de objetivos en común. Es de esperarse que un grupo de individuos bien diferenciados unos de otros tenga un punto de vista diferente en diversos asuntos, pero cuando comparten la finalidad que persiguen, el beneficio es proporcional.

El resultado que puede obtenerse de lo anteriormente planteado, y que constituyen un beneficio innegable para el funcionamiento del plantel, es el aprendizaje o conocimiento que, por medio de la experiencia, adquieren los actores implicados. Siendo la gestión del conocimiento un proceso adaptable, flexible y abierto, que no sólo espera sino que estimula la retroalimentación constante entre sus ejecutores.

Interesa destacar, entonces, que los actores involucrados deben participar en este proceso de mejoramiento, porque no sólo pueden aportar información vital para establecer las pautas a seguir, sino que serán ellos quienes establezcan su viabilidad, las pongan en práctica y evalúen su efectividad.

No obstante, para que todos los conceptos se manejen, desde la ejecución adecuada de los pasos establecidos hasta el seguimiento minucioso de los resultados, la gestión del conocimiento no puede emprenderse sin que antes los individuos involucrados en el quehacer educativo no manifiesten su interés en llevar a cabo esta transformación.

Muchas veces es la ignorancia, mezclada con una arraigada costumbre, lo que impide que se inicie este proceso, ya que si no se sabe que es posible realizarlo, difícilmente se encaminarán los pasos hacia esta dirección. En otras ocasiones, es el temor al cambio lo que detiene la innovación aun antes de que pueda ser planteada. Por lo que la negación de la necesidad de mejoras es un obstáculo aún más voluminoso y complicado de sortear. Desde que se refuta el carácter dinámico y cambiante del sistema educativo, así como la apertura que debe tener la gestión de sus procesos, en interacción con la realidad que rodea a la institución, se pierde la oportunidad de crecimiento que las innovaciones educativas pueden y deben otorgar al plantel.

La desconfianza sería el escollo final en este proceso involutivo que aleja la práctica educativa de alcanzar su potencial. Sí, hace falta un cambio, pero no hay un convencimiento de que valga la pena el esfuerzo, o no hay consenso en cuanto a la solución que deba implementarse, o falta convicción para hacer lo que se dijo que se haría. Lo cierto es que el avance es nulo, y la mejora nunca llega.

Si bien nunca será posible que exista un método general perfecto de gestión, ya que las variables que pueden influir en su efectividad y eficacia son incontables, si se puede esperar que, con empeño y constancia, se vaya adaptando de manera fluida a las necesidades que el momento y la circunstancia dicten.

Ahora bien, es posible afirmar que el aumento de la calidad, el fortalecimiento de la autonomía y el aumento de la participación de los actores educativos en todos los procesos institucionales, son los retos que enfrentan los sistemas educativos, y dependen en sumo grado de su nivel de organización.

Para ello, el liderazgo, representado por el directivo, es esencial para alcanzar niveles óptimos de desempeño. Cuando se ejerce de un modo efectivo la motivación, el orden y el empuje, los cuales influyen tanto en el personal de la institución como en los estudiantes, representantes y comunidad.

Entonces es posible sostener que una gestión del conocimiento exitosa precisa de liderazgo efectivo, normativa específica, voluntad de mejoramiento, investigación y análisis de la realidad institucional, establecimiento de pautas, implementación y seguimiento, además de flexibilidad, capacidad de adaptación y visión innovadora. Pero, sobre todo, demanda la creación de un nuevo conocimiento que apunte hacia el apoyo mutuo de las partes involucradas mediante la aplicación de sus habilidades en su desempeño institucional.

Si bien el sistema educativo, como política de Estado, desde sus inicios hasta la actualidad ha sido modificado y adaptado en innumerables ocasiones, y por diversos motivos, es bajo las condiciones actuales y las que se pueden predecir de acuerdo a las mismas para el futuro, que se requiere de una mayor flexibilidad y capacidad de cambio. Ya estar a la vanguardia es poco; la evolución cultural, comunicacional y tecnológica exige de la educación que se mantenga un paso adelante, como precursora de los procesos evolutivos de la sociedad.

La gestión del conocimiento es la herramienta con que cuenta este proceso para suplir las exigencias que se le hacen. Las escuelas están llamadas a evolucionar en entes autónomos, dinámicos, interactivos, adaptados a la realidad, y cambiando aún antes de que el cambio sea necesario.

Una institución educativa no puede funcionar exactamente igual a otra, en tanto que sus actores no son los mismos, y cualquier variable relacionada a las diversas circunstancias inherentes a ella, puede generar la necesidad de modificaciones en sus procesos.

Malavé (1997) expresa que la cultura organizacional depende del conjunto de valores y creencias que tienen los individuos, determinando así el fracaso o el éxito de una organización. Mientras que Vargas (2010), subraya la singular imposibilidad de las organizaciones de carácter educativo para aplicar estrategias empresariales.

En consonancia, se puede señalar, entonces, que la frustración en algunas organizaciones de carácter educativo se debe a la cultura de sus miembros o líderes. Por ello, para hablar de una gerencia del conocimiento, hay que comenzar por cambiar los patrones relacionados con el comportamiento de los involucrados.

Por dichas razones, a juicio de la autora de este ensayo, el gestor debe presentar ciertas características que le hagan capaz de asumir tal responsabilidad. Sus aptitudes administrativas deben estar acompañadas de habilidades sociales, manejo de recursos humanos, cualidades comunicacionales y de negociación, con un enfoque analítico y visión de futuro, ambición unida a pragmatismo, e inquietud por la búsqueda constante de mejoras dentro del proceso que lidera.

Una gestión del conocimiento eficaz fortalece las instituciones educativas, develando una escuela que aprende permanentemente y aprovecha al máximo el potencial formativo que tienen lugar en su seno, con el objeto de dar respuesta a

sus necesidades, porque de las reformas que administre satisfactoriamente determinará su prosperidad.

Referencias

- Fontalvo, T., Quejada, R. y Puello, J. (2011). *La Gestión del Conocimiento y los Procesos de Mejoramiento*. DIMENS, Vol. 9, N° 1.
- Hernández, N. (2014). *Teoría de la Gestión del Conocimiento*. Disponible: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/> [Consulta: 2017, Julio 25]
- Lefter, N. (2000). *Gerencia del conocimiento: ¿Moda o revolución?* Caracas. IESA. Vol. VI, N° 1.
- Lopera, M. y Quiroz, N. (2013). *Caracterización de un Modelo de Gestión del Conocimiento aplicable a las funciones Universitarias de Investigación y Extensión: Caso Universidad CES*. Medellín: Universidad del Rosario.
- Malavé, J. (1997). *Cultura Gerencial y organizacional en Venezuela*. Caracas. IESA. Vol. V, N° 2.
- Marconi, J. (2015). *Gestión Educativa*. Disponible: <https://www.monografias.com/trabajos94/gestion-educativa/gestion-educativa.shtm> [Consulta: 2017, Abril 01]
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2015). *Informe Integrado de la Consulta Nacional por la Calidad Educativa*. Caracas: Autor.
- Nieves, Y. y León, M. (2001). *La Gestión del Conocimiento: una nueva Perspectiva en la Gerencia de las Organizaciones*. ACIMED, 9 (2).
- Sánchez, M. (2005). *Breve Inventario de los Modelos para la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. ACIMED, 13 (6).

- Sierra, G. (2016). *Liderazgo Educativo en el Siglo XXI, desde la Perspectiva del Emprendimiento Sostenible*. Revista EAN, N° 81. Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf> [Consulta: 2018, Febrero 18]
- UNESCO (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Perú: Autor.
- Vargas, S. (2010). *El Valor del Conocimiento y un Plan para usarlo en Instituciones Educativas de los Niveles Inicial, Básica, Diversificada- Profesional*. Cuadernos de Educación y Desarrollo, Vol. 2, N° 18.