

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CONTEXTO DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR DESDE LA NUEVA ESCUELA MEXICANA

ANA BERTHA LUNA MIRANDA

## Resumen:

Este artículo analiza las prácticas innovadoras que se realizan para la gestión del conocimiento: saberes docentes tácitos (intangibles) y explícitos (tangibles) en el Consejo Técnico Escolar, en el contexto de la implementación del Plan de Estudio 2022. La indagación se realizó desde un enfoque cuantitativo y un análisis mixto de la información arrojada por 1,450 docentes de educación básica. Se establecieron cuatro categorías de análisis: movilización de saberes, planeación didáctica, liderazgo pedagógico, y tecnología institucional y desarrollo de habilidades digitales. Los principales hallazgos muestran que las dos primeras alcanzaron el valor más alto, y el más bajo la categoría tecnología y desarrollo de habilidades digitales. Se concluye que la gestión del conocimiento en la implementación del Plan de Estudio 2022 se encuentra en una etapa de desarrollo.

## Abstract:

This article analyzes the innovative practices implemented for the management of knowledge: teaching knowledge tacit (intangible) and explicit (tangible) at the School Technical Council, in the context of the implementation of the 2022 Curriculum. The research was carried out from a quantitative approach and a mixed analysis of the information provided by 1,450 elementary and middle school teachers. Four categories of analysis were identified: knowledge mobilization, didactic planning, pedagogical leadership, and institutional technology and development of digital skills as well. The main results show that the first two categories reached the highest value, and the lowest value was reached in the category of technology and development of digital skills. The authors conclude that knowledge management in the implementation of the 2022 Curriculum is in a stage of development.

**Palabras clave:** planeación didáctica; reforma educativa; formación docente; Consejo Técnico Escolar.

**Keywords:** didactic planning; educational reform; teacher training; School Technical Council.

---

Ana Bertha Luna Miranda: docente-investigadora de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, Centro de Investigación Educativa. Tlaxcala, Tlaxcala, México. CE: [anabertha.luna@uatx.mx](mailto:anabertha.luna@uatx.mx) / <https://orcid.org/0000-0003-3443-079X>

## Introducción

Este artículo informa parte de un proyecto que surgió con el objeto de observar los Consejos Técnicos Escolares (CTE) en la implementación del Plan de Estudio 2022. Su propósito es contribuir, mejorar y retroalimentar el proceso que se lleva a cabo en la movilización de saberes propuestos para los docentes a partir de la nueva política educativa.

Para esta investigación se asume al CTE como el órgano colegiado conformado por docentes y directivos<sup>1</sup> involucrados en la toma de decisiones; primordialmente tiene la finalidad de realzar el enfoque didáctico para el ejercicio docente en cada una de las escuelas de educación básica (primaria y secundaria), a fin de lograr los cambios propuestos.

El CTE es el medio por el cual se realizan los procesos de intercambio de saberes y reflexión entre docentes y sus directivos para proponer, analizar y establecer las directrices adecuadas de los contenidos propios para cada fase y campo formativo, de acuerdo con los cambios propuestos y propios para el contexto comunitario. Su propósito es la apropiación de saberes y de las innovaciones didácticas, establecidas para lograr la más adecuada de las estrategias en la implementación contextualizada, y alcanzar el mayor de los logros en los aprendizajes de los estudiantes, tomando en cuenta el desarrollo de la autonomía en el desempeño de cada una de las figuras educativas.

Dada la importancia y el papel protagónico del desarrollo del CTE, en este artículo se analizan las prácticas innovadoras que se realizan para la gestión del conocimiento: saberes docentes tácitos (intangibles) y explícitos (tangibles) durante estas reuniones de Consejo, así como algunas de las capacidades institucionales desarrolladas en la implementación de la reforma del Plan de Estudios 2022 en la educación básica (primaria y secundaria).

Las secciones que se presentan en este artículo son: un desarrollo teórico, que comprende las dimensiones de las cuales partió el diseño del instrumento de la investigación realizada; el contexto de los participantes y el desarrollo de la estrategia metodológica; los resultados y su análisis, y un apartado a manera de cierre.

## Desarrollo teórico

Fundamentos teóricos en la gestión del conocimiento: un enfoque integral de innovación en la implementación del currículum *Gestión del conocimiento en la educación*: desde el punto de vista de varios autores como Penrose (1959) y Barney (1991), la gestión del conocimiento

se fundamenta en la teoría de los recursos materiales y las capacidades humanas e institucionales para garantizar el funcionamiento de las organizaciones e instituciones de todo tipo de servicios.

En este apartado se proporciona una visión general de la gestión del conocimiento (GC), su importancia, conceptos fundamentales y los desafíos que se enfrentan en el ámbito organizacional educativo al implementar nuevos conocimientos, en este caso desde la Nueva Escuela Mexicana (NEM).

La GC se ha convertido en un componente crítico para el éxito organizacional en un entorno dinámico y cambiante y lograr la excelencia en cualquier tipo de servicio. Se refiere al proceso de crear, compartir, utilizar y administrar el conocimiento dentro de la organización. Su importancia radica en que el conocimiento se ha transformado en un recurso esencial que, si se gestiona adecuadamente, puede proporcionar una significativa ventaja (Bellinza, Guerrero Barrera, Colon Sirtori y Ramírez Mercado 2011; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Entre muchas de las definiciones de gestión del conocimiento, para esta investigación destaca la propuesta de Davenport y Prusak (1998), simplificada como un conjunto de prácticas y procesos que buscan maximizar el uso del conocimiento y la información en las organizaciones. Es un enfoque que no solo se centra en la recopilación de datos, sino en su transformación en saberes útiles que contribuyan a la toma de decisiones estratégicas. En un mundo donde la cantidad de información se duplica constantemente, la capacidad de una organización para gestionar su conocimiento interno y externo se convierte en un factor crítico para lograr la innovación y alcanzar la excelencia (Nonaka, Toyama y Konno, 2006).

Entre los modelos que destacan de GC, uno de los más influyentes es el SECI propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995). Este describe cuatro modalidades en donde se reconstruye el conocimiento:

- 1) *Socialización*: descrito como el proceso de compartir experiencias personales que conduce a la creación de conocimiento tácito.
- 2) *Externalización*: que involucra la transformación del conocimiento tácito en explícito, facilitando su comunicación.
- 3) *Combinación*: referida a la sistematización y organización del conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento.
- 4) *Internalización*: conocida como el proceso mediante el cual el conocimiento explícito se convierte en tácito a través de la práctica.

Este ciclo de conversión subraya la naturaleza dinámica propia de la GC y la necesidad de un enfoque holístico que considere tanto el conocimiento tácito como el explícito para lograr el cambio y la innovación a través de compartir experiencias logradas en la implementación de un nuevo modelo de organización y de saberes para la educación. La puesta en marcha efectiva de la gestión del conocimiento requiere el uso de diversas herramientas y tecnologías. En los sistemas de gestión del conocimiento (SGC) es importante mencionar el uso de plataformas de colaboración, redes sociales corporativas e intranets, entre otros, como ejemplos de herramientas que facilitan el intercambio de conocimiento (Alavi y Leidner, 2001). Estas tecnologías no solo ayudan a almacenar y recuperar información, sino que también fomentan la comunicación y la colaboración entre los participantes, lo que potencia la innovación y la creatividad en la organización.

*La gestión del conocimiento y el desarrollo de habilidades digitales en el sector educativo:* los cambios que se plantean hoy en día en la forma de interactuar de docentes y directivos en el CTE, a fin de lograr los objetivos deseados, se encuentran inmersos en procesos en un conjunto de transformaciones sociales y tecnológicas. Debido al desarrollo e impacto de las tecnologías de la información y la comunicación en el contexto institucional, se exigen cambios en el desarrollo de modelos educativos, tanto en la formación de usuarios como en los mismos escenarios educativos (Lucero, 2003).

Las instituciones de educación, desde el punto de vista de Szulanski (1996), tienen el reto de implementar y dominar herramientas tecnológicas en los procesos de la GC para obtener todos sus beneficios. Uno de los principales desafíos es la resistencia al cambio por parte de las figuras educativas y de los empleados, quienes pueden ser reacios a compartir conocimiento y al uso de nuevas herramientas digitales, ya que temen perder su valor en el proceso. Además, la dificultad en la medición del retorno de la transformación en iniciativas de GC puede limitar su implementación y sostenibilidad. Por otro lado, la rápida evolución de la tecnología también plantea el desafío de actualizar constantemente las herramientas y estrategias utilizadas (Gold, Malhotra y Segars, 2001).

*Los Consejos Técnicos Escolares y el trabajo de grupo:* la sociedad del conocimiento requiere estrategias de gestión que se fundamenten en la capacidad de organizar, generar y difundir saberes (Villasana Arreguín, Hernández García y Ramírez Flores, 2021). Para implementar estrategias y metodologías, los integrantes se enriquecen unos a otros, de manera grupal, para

crear acuerdos, formar alianzas y redes. Para ello, se requiere de esfuerzos y desarrollo de tareas de forma responsable, comprometida, alineada a los cambios del entorno comunitario y que promuevan la innovación en cualquier actividad humana. Los SGC en las instituciones educativas, así como en cualquier organización, se han convertido en una necesidad y un reto para crear un impacto social, además de que se justifica el trabajo grupal entre los actores que las conforman.

Janasz y Sullivan, 2004; Hernández-Mosqueda, Guerrero-Rosas y Tobón-Tobón, 2015; Vázquez, Hernández Mosqueda, Vázquez-Antonio, Juárez Hernández *et al.*, 2017; Quispe, Sebrían y Yaranga (2023) señalan que la sociedad del conocimiento, a diferencia de la sociedad de la información, requiere de una movilización de saberes en donde se gestione de manera adecuada la creación, el análisis y la crítica del conocimiento cuando es compartido y aplicado en la resolución de problemas de manera colaborativa. Para beneficio de la comunidad, los miembros de la organización se enriquecen, se complementan y aprenden por medio de la integración en grupos de trabajo. Esto genera beneficios comunes, alianzas y acuerdos que les permiten desarrollar procesos de comunicación efectiva, como resultado del trabajo comprometido y el desempeño colaborativo, que contribuyen al liderazgo y a los planes de acción propuestos en las reformas educativas. El cumplimiento de metas y objetivos con respecto a las diferencias y contrastes en los puntos de vista y en los procesos de construcción del conocimiento precisa y exige de un clima de confianza y cambio favorecedor a nuevos aprendizajes en docentes y estudiantes.

Desde los principios de la NEM (SEP, 2019), para la gestión del CTE se propone disponer de un tiempo apropiado para llevar a cabo una ruta de trabajo. Para la fase intensiva se plantean cinco sesiones, en cinco días hábiles; en la fase ordinaria, que consta de ocho sesiones, se destina un 25% del tiempo para la implementación de las buenas prácticas –partiendo de los principios de la NEM– alineadas al tema que se proponga, el 50% para el seguimiento del Programa Escolar de Mejora Continua y el 25% para temas propios en la organización de la escuela.

Entre los principios propuestos para la planificación del CTE al interior de las instituciones educativas destacan cuatro líneas de acción: *a)* dar un sentido de comunidad con el involucramiento de las niñas, niños, adolescentes y sus familias para la mejora escolar; *b)* establecer de manera colaborativa el Programa de Mejora Escolar (PME); *c)* implementar los

principios de la NEM de manera paulatina para propiciar la equidad, excelencia, inclusión e integridad, así como la participación democrática y cultura de paz; y *d*) favorecer un espacio de colaboración para darle un papel protagónico al docente, para interactuar con las figuras educativas y abordar temas de interés o preocupación de acuerdo con sus circunstancias propias del contexto escolar. Se considera este espacio como único para que los docentes reflexionen, se organicen y tomen decisiones respecto del nuevo Plan de Estudio o de la organización escolar (SEP, 2019).

*Contexto de la investigación:* los participantes pertenecen al sector educativo público del estado de Tlaxcala, de nivel básico; de acuerdo con datos de la Secretaría de Educación Pública (Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, 2021), el sector incluye 1,678 escuelas, donde casi 20 000 profesores, de preescolar, primaria y secundaria, laboran distribuidos en diferentes cargos y responsabilidades: docentes, directivos y maestros de especialidad (tabla 1).

TABLA 1

*Indicadores de la población docente de educación básica en el estado de Tlaxcala*

Nivel	Núm. escuelas	Directivos sin grupo	Directivos con grupo	Docentes académicos	Especialidades
Preescolar	612	396	213	1,990	549
Primaria	717	557	149	5,915	1,262
Secundaria	349	273	41	3,423	1,704
<b>Total</b>	<b>1,678</b>	<b>1,226</b>	<b>403</b>	<b>11,328</b>	<b>3,515</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2021).

## Estrategia metodológica

### Enfoque y tipo de estudio

La investigación se realizó desde un enfoque cuantitativo, que inició con un tipo de estudio exploratorio (observación directa de los CTE). El reporte para este artículo es de tipo descriptivo-valorativo, con un análisis de inferencia estadística para comprobar pruebas de hipótesis en las acti-

vidades y directrices diseñadas en la movilización de saberes docentes en el SGC de los CTE, con participación de las figuras educativas implicadas.

### Población y sujetos

La población de estudio la conformaron docentes y directivos del sistema educativo público de Tlaxcala. Participaron 1,450 docentes del nivel básico. Dado lo difícil de la aplicación, porque se esperaba la intervención de maestros de educación preescolar, primaria y secundaria, de diferentes zonas y municipios, y no se contaba con financiamiento, esta se hizo a manera de censo, con todos los docentes que respondieran –a través de Google Forms– en 30 días a partir de la solicitud para participar en la investigación. Esta invitación fue realizada por la oficina del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (Prodep)-Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala (USET), a la que agradecemos su colaboración por las facilidades prestadas en la convocatoria y aplicación del instrumento.

### Diseño del instrumento, validación y aplicación

El cuestionario utilizado, cuyo propósito es el levantamiento de los datos de forma mixta, incluyó preguntas abiertas y cerradas con una escala de Likert, y se analizó en triangulación con la información obtenida en la observación directa de los CTE (que fue la base del diseño del instrumento) sobre la forma operativa de la movilización de saberes tácitos y explícitos de las figuras educativas en el CTE, en el contexto de la implementación de la reforma.

Para determinar los núcleos de análisis, se clasificaron las variables involucradas desde la teoría y la observación directa de los CTE de la forma siguiente:

- 1) La gestión del conocimiento en el CTE (movilización de saberes en la GC, incluye los ítems 1, 2 y 4).
- 2) Desarrollo de estrategias de planeación en el CTE, desde una visión didáctica (ítems 5, 6, 7 y 9).
- 3) Liderazgo pedagógico y ambiente escolar en la formación del profesorado mediante el trabajo grupal de los CTE (ítems 3, 8, 10, 14).
- 4) El apoyo de la tecnología institucional y desarrollo de habilidades digitales en docentes y directivos, para la movilización de saberes (ítems 11, 12 y 13).

El instrumento comprende 47 ítems de los cuales en este artículo se presenta el análisis de los 14 mencionados y correspondientes a los cuatro núcleos que fortalecen o limitan la gestión del conocimiento al interior de los CTE, para cada uno se propone la respuesta con una escala de Likert del 1 al 5, en donde el 5 representa siempre y el 1 nunca.

El constructo del instrumento se validó mediante un grupo de cinco expertos y se midió con el método de Lausher con modificación de Tristán, con un valor de .91 y la fiabilidad estadística o validación interna del ítem; en la muestra poblacional, con la prueba de alfa de Cronbach, con un valor de .89 de promedio en lo general.

### Análisis de resultados

Se realizó un análisis valorativo con una escala de significancia que determina el nivel de apropiación de los factores incluyentes en la GC para las acciones de mejora en la apropiación de la reforma del Plan de Estudio 2022, por medio de los CTE, y un análisis con prueba de hipótesis con el algoritmo de t de Student para una muestra.

### Resultados

En esta sección se describen los resultados y su análisis en cuatro apartados, en el primero se realiza una descripción del perfil de los participantes que involucra variables académicas y sociodemográficas (representan las variables independientes). En el segundo, se presentan los resultados y el análisis correspondiente a las variables dependientes del estudio, que determinan el nivel de impacto y de efectividad en el desarrollo de los CTE en la gestión del conocimiento y la movilización de saberes en la implementación de las innovaciones propuestas en la NEM. Por último se realiza la contrastación de la prueba de hipótesis con el algoritmo t de Student. En el tercer apartado se presenta el análisis realizado a una de las preguntas abiertas y, en el cuarto, los resultados de la observación a los CTE realizados en educación primaria.

### Perfil de los participantes

La participación docente para la realización de este estudio, como ya se mencionó, fue voluntaria, por convocatoria de la oficina de Prodep- USET, con la respuesta de 1,450 docentes de educación básica de los niveles educativos que la integran: preescolar, primaria y secundaria, con diferentes cargos dentro de las instituciones educativas. El 1% representa a supervi-



sores; 2%, a subdirectores; 14%, a los directores, y el mayor porcentaje, de 83%, a docentes. En cuanto al sostenimiento de la organización el 79% pertenece a escuelas de régimen federal; el 18%, a planteles estatales, y el 3%, a instituciones de régimen privado.

En cuanto a su distribución por sexo, el 78% de quienes participaron son mujeres y 22%, hombres; una vez más se comprueba que se representa un desarrollo profesional preferentemente ejercido por mujeres. En cuanto al estado civil, el 60% de la población es casada y el 40% restante soltera. El 70% cuenta y habita en casa propia y el resto en arrendamiento. Por nivel máximo de estudios, el 1% tiene preparatoria; el 2%, nivel técnico; el 78%, licenciatura; el 18%, maestría, y el 1%, doctorado. Cabe resaltar que de los participantes solo el 20% pertenece al programa de Promoción Magisterial.

### Análisis valorativo sobre los factores principales en la gestión del conocimiento en los CTE

Esta segunda parte comprende el análisis de las variables dependientes en la GC y movilización de saberes en los CTE, en los cuatro núcleos correspondientes ya mencionados. Se realizó un análisis descriptivo y valorativo y una prueba de inferencia estadística t de Student para comprobar las hipótesis propuestas, y se contrastó con los resultados de las preguntas abiertas y con la información obtenida por medio de la guía de observación en los CTE.

#### *La GC en el CTE (movilización de saberes)*

Esta dimensión comprende los ítems 1, 2, 4, que refieren a los siguientes enunciados del instrumento: *1*: la información recibida de los cambios curriculares del nuevo Plan de Estudio en los CTE se presenta de manera oportuna, *2*: la información recibida de la NEM les permite a los docentes tomar mejores decisiones para realizar cambios en los procesos educativos y *4*: la información recibida de trabajo por proyectos en el CTE, es clara, oportuna y retroalimenta la información de los documentos recibidos. En la medición, el ítem 4 es el que alcanza uno de los valores de efectividad más alto (70%), por arriba del promedio, y el 68% de efectividad de valor alcanzado en los ítems 1 y 2.

La valoración realizada indica porcentajes de efectividad que van de 68 a 70% en la GC de la planeación didáctica y los cambios que propone la NEM para el funcionamiento del CTE. De acuerdo con la escala de significancia propuesta se encuentran en nivel de desarrollo, cabe destacar

que, a un año de implementación del nuevo Plan de Estudio 2022, los valores alcanzados en la estrategia propuesta para el desarrollo del CTE y la movilización de saberes por medio de la interacción de las figuras educativas está por arriba del 50%. Si bien no presenta un valor muy alto de efectividad en la implementación de la NEM, el alcance va más allá de estar alineado a lo deseado. Cuando se implementa la ejecución de una estrategia de un nuevo modelo educativo y sobrepasa el 50% + 1, quiere decir que la implementación se encuentra en un nivel de desarrollo.

En la prueba de contrastación de hipótesis *t* de Student, de los mismos ítems, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la  $H_1$  se aprueba en el nivel bueno, lo que muestra una congruencia con los resultados de la valoración del porcentaje de efectividad. Vale la pena destacar que en la gestión de la NEM se percibe la actitud de cambio y una moderada participación y colaboración de todas las figuras educativas involucradas. Sin embargo, la falta de interacción entre figuras educativas después de las exposiciones de los participantes (datos de la observación directa de los CTE), desde el punto de vista de Nonaka y Takeuchi (1995), limita que se den con efectividad las cuatro etapas del modelo SECI y la movilización de saberes de conocimiento explícito a tácito en la GC (tabla 2 y figura 1).

TABLA 2

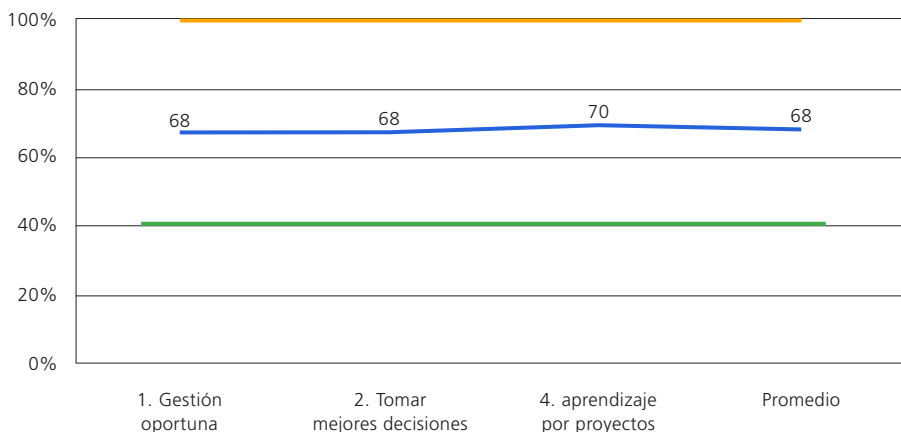
*Gestión del Conocimiento en el CTE (movilización de saberes)*

Ítem	Prueba de efectividad %	Interpretación Escala de significancia	Valores de t	Sig.	Interpretación*
1. Gestión oportuna de los cambios curriculares en el CTE	68	Desarrollo	16.2	.000	Bueno u=3.5
2. La información recibida en los CTE permite tomar mejores decisiones	68	Desarrollo	14.79	.000	Bueno u=3.5
4. El CTE facilita el aprendizaje por proyectos	70	Desarrollo	16.6	.000	Bueno u=3.5
Promedio	68	En etapa de desarrollo			Nivel bueno u=3.5

\* Valores de u: 3.5 = bueno, 4 = muy bueno, 4.5 = excelente.

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 1

*Gestión del conocimiento en la implementación del Plan de Estudio 2022*

Fuente: elaboración propia.

De la misma forma, la prueba *t* de Student de contrastación de hipótesis indica un nivel bueno. Se concluye que los resultados de la prueba de inferencia estadística muestran una valoración adecuada en la implementación del nuevo paradigma desde el punto de vista de los participantes; misma que podría ser mejorada si la misma figura educativa que ocupa la dirección o los participantes que exponen provocaran, como ya se mencionó, una mayor interacción entre colaboradores cuando se hace la presentación del tema de la sesión programada para llevar a cabo el CTE, ya que la figura del docente desde la observación directa se percibe mayormente receptiva.

Los resultados de la guía de observación indican la mínima participación de los docentes en el CTE, a excepción de los que exponen el tema correspondiente, sin desarrollar el pensamiento crítico ante los conceptos y las estrategias recibidas y sin que ocurran procesos de retroalimentación. Posteriormente a las exposiciones, se revisan algunas actas levantadas en el mismo CTE de forma muy resumida, sin clarificar lo que ocurre dentro de dicha reunión ni la movilización de saberes tácitos y explícitos que exige una adecuada GC.

La figura 1 muestra que la implementación de la gestión del conocimiento se determina en una etapa de desarrollo por encima del 50+1, porcentaje logrado en la medición de su efectividad y de acuerdo con la

escala de significancia propuesta, a un año de su implementación, que es cuando se realiza la presente investigación.

### *Desarrollo de estrategias de planeación en el CTE desde una visión didáctica*

En esta dimensión se valoran cuatro ítems (5, 6, 7, 9). En el 5, las estrategias de planeación en el CTE han sido oportunas y rinden beneficios en los aprendizajes esperados para la movilización de saberes al aula; en el 6 la intervención de los directivos como estrategia en la operación de la implementación de la planeación en el CTE en el nuevo Plan de Estudios ha sido oportuna para su gestión con los docentes; en el ítem 7, la retroalimentación efectuada por los directivos en las exposiciones de los diferentes temas y actividades didácticas ha sido enriquecedora en la movilización de saberes; y en el 9, la efectividad de las estrategias de planeación y actividades pedagógicas para llevar a cabo el CTE ha resultado propia para la adquisición de nuevos saberes.

El valor obtenido más alto de estas variables es del 71% de efectividad, alcanzado en el papel protagónico que realiza la figura directiva en la dirección y operación del CTE y en el aprovechamiento de los aprendizajes logrados, por arriba del promedio alcanzado de 68.75 (tabla 3 y figura 2).

TABLA 3

### *Estrategias de planeación didáctica (PD) en el CTE*

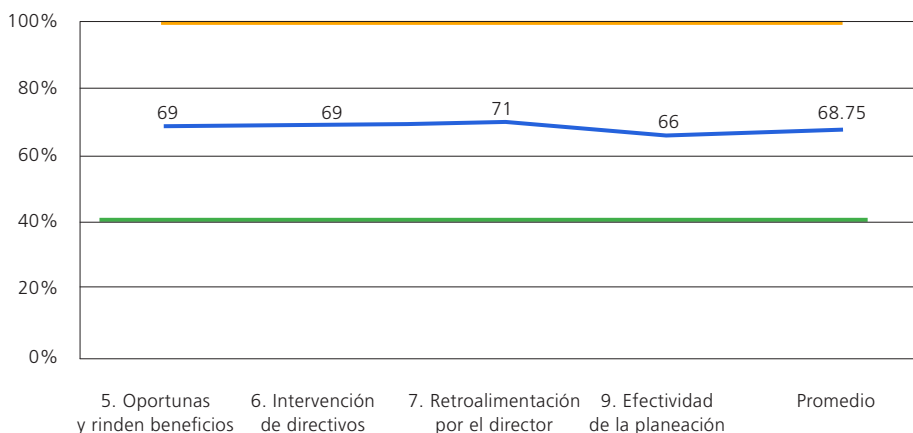
Ítem	Prueba de efectividad %	Interpretación Escala de significancia	Valores de t	Sig.	Interpretación*
5. Estrategias oportunas que rinden beneficios	69	Desarrollo	16.12	.000	Bueno u=3.5
6. Intervención de las figuras docentes	68	Desarrollo	16.29	.000	Bueno u=3.5
7. Retroalimentación de la información recibida (actividades didácticas)	70	Desarrollo	17.30	.000	Bueno u=3.5
9. Efectividad de la planeación (actividad pedagógica)	68	Desarrollo	5.08	.000	Bueno u=3.5
<b>Promedio</b>	<b>68.75</b>	<b>En etapa de desarrollo</b>			<b>Nivel bueno</b>

\* Valores de u: 3.5 = bueno, 4 = muy bueno, 4.5 = excelente.

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 2

*Desarrollo de estrategias de planeación en el CTE desde una visión didáctica (ítems 5, 6, 7 y 9)*



Fuente: elaboración propia.

En coincidencia con la prueba de inferencia estadística en la contrastación de la prueba de hipótesis se rechaza la nula ( $H_0$ ) en el nivel de bueno. La escala de significancia del resultado valorativo nos indica que se está en proceso de desarrollo; a un año de implementación, el alcance de las estrategias en la planeación del CTE ha sido adecuado (ver tabla 3 y figura 2).

Se puede observar que la valoración realizada a la figura del director y de docentes respecto de la planeación didáctica que exponen sobre la temática a revisar está siendo reconocida con una valoración en el nivel de bueno de la escala de significancia, como un proceso en desarrollo. Es notorio que también le corresponde a la planta docente una mayor participación, para que el tiempo destinado a la movilización de saberes y su articulación a los contenidos por fase y campo formativo sea de mayor beneficio en las sesiones del CTE y de más provecho para toda la comunidad escolar. Esto genera, de manera conjunta, un mayor intercambio de ideas y experiencias logradas y que estas queden registradas en una memoria colectiva apoyada de la tecnología, ya que únicamente logran rescatar del CTE el acta correspondiente a los comentarios realizados en la elaboración del plan analítico, que no resume muchas de las aportaciones logradas en el mismo (ver figura 2).

Sin embargo, del análisis cualitativo realizado a las preguntas abiertas y de la información de la guía de observación directa en los Consejos Técnicos Escolares, se observa que hay coincidencia en la falta de una mayor interacción por parte de la misma planta docente, a fin de obtener mayores beneficios en el aprovechamiento de la movilización e innovación de saberes que están ocurriendo en el CTE. Triangulando con los resultados de la observación directa, se aporta los siguiente:

Se observa como una actividad detonante oportuna que los docentes realizan de inicio una dinámica de bienvenida en donde propician un buen ambiente de trabajo; sin embargo, da inicio el CTE y los docentes espectadores se convierten en receptivos, mientras sus compañeros del colegiado explican (Observación del CTE, 19 de noviembre de 2022).

Innovar en el aula como estrategia didáctica, señala Díaz-Barriga (2007), es un reto frecuente que se le presenta al docente y en el que hace uso de sus saberes cognitivos de teorías didácticas, pedagógicas y/o sociológicas que fundamenten sus actividades para que le permitan combatir su trabajo rutinario, apoyado muchas veces de tecnología.

### *Liderazgo pedagógico y ambiente escolar en la formación del profesorado mediante el trabajo grupal de los CTE*

En esta categoría se presentan los resultados y el análisis que corresponden a los ítems 3, 8, 10 y 14, con los que se valora el desarrollo académico y su relación con el liderazgo pedagógico (director) en el trabajo de grupo realizado en los en el CTE. El liderazgo que el director ejerce en la institución se ha estudiado desde distintos enfoques, entre otros: participativo, democrático y transformacional. Sin embargo, la Nueva Escuela Mexicana exige de la figura que conduce un centro escolar un perfil profesional de liderazgo que debe desarrollar en el plano pedagógico.

La valoración obtenida del ambiente escolar que se genera en las instituciones educativas de educación básica en el desarrollo de las sesiones del CTE, en promedio se determina como aceptable para los cambios que propone la NEM y apropiarse de las innovaciones educativas. Aspecto que se debe mejorar para un mayor éxito de la implementación y el desarrollo de la NEM.

En la prueba de contrastación de la hipótesis, los dos ítems que corresponden a la valoración del papel de director en el desarrollo de un liderazgo pedagógico son valorados como buenos, en el ambiente que se genera tanto para trabajo colaborativo como grupal. Sin embargo, con un nivel más bajo, el de mínimo aceptable, los participantes opinan que el CTE les genera estrés y en el compañerismo que se percibe. Lo cual coincide con los datos de la guía de observación y que se refleja en la poca interacción entre docentes (tabla 4 y figura 3).

TABLA 4

*Liderazgo pedagógico y ambiente escolar en el CTE*

Ítem	Prueba de efectividad %	Interpretación Escala de significancia	Valores de t	Sig.	Interpretación al valor de u*
3. El ambiente que desarrolla la figura educativa del director genera estrés entre docentes	50	Afinidad	5.038	.000	Aceptable u=3
8. Trabajo pedagógico grupal liderado por el director en el CTE genera beneficios pedagógicos	71	Desarrollo	16.6	.000	Bueno u=3.5
10. Ambiente generado en el CTE es propicio y adecuado al desarrollo profesional de las figuras educativas	67	Desarrollo	17.79	.000	Bueno u=3.5
14. En el CTE se percibe compañerismo, confianza y trabajo grupal	50	Afinidad	17.79	.000	Aceptable u=3
<b>Promedio</b>	<b>60</b>	<b>Límite de afinidad e inicios de desarrollo aceptable</b>			<b>Valor mínimo en etapa de desarrollo</b>

\* Valores de u: 3= aceptable, 3.5 = bueno, 4 = muy bueno, 4.5 = excelente.

Fuente: elaboración propia.

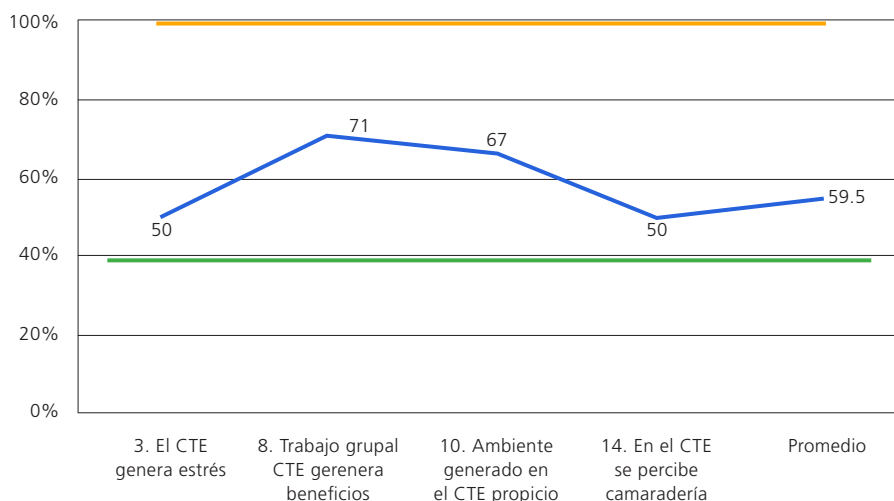
El análisis realizado a las variables que integran esta dimensión coincide con la opinión de Casas Mallma (2019), cuyo resultado de su investigación,

realizada en Perú en secundaria, indica que el liderazgo pedagógico del director destaca por su capacidad para gestionar condiciones escolares en el desarrollo profesional de los docentes. Muchas de las acciones que realiza el director de manera personal pueden no ser aprovechadas si las condiciones institucionales no son propicias para la mejora de los aprendizajes y desarrollo de los procesos pedagógicos, a fin de contribuir y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

La figura 3 muestra que el liderazgo ejercido por el director en el plano pedagógico en el CTE se encuentra valorado en un nivel que apenas alcanza el 50% de efectividad en dos de las variables: las que miden el desarrollo de un buen ambiente laboral y la del trabajo grupal. Y en el nivel bueno se puede decir que ha alcanzado el nivel de desarrollo en la implementación de las innovaciones didácticas y pedagógicas del nuevo Plan de Estudio. Disminuir el estrés que provoca la reforma y mejorar el ambiente de desarrollo para el trabajo grupal del CTE es un área de oportunidad en el desarrollo que ejercen los directivos y su influencia pedagógica en la formación de los profesores.

FIGURA 3

*Liderazgo pedagógico y ambiente escolar en el CTE mediante trabajo grupal en la formación del profesorado*



Fuente: elaboración propia.



*El apoyo de la tecnología institucional y el desarrollo de habilidades digitales en docentes y directivos para la movilización de saberes*

Esta categoría de análisis, que comprende la valoración realizada a los ítems, 11, 12 y 13, que integran el desarrollo e implementación de la tecnología a los procesos de aprendizaje y el desarrollo de habilidades digitales en docentes, apenas alcanza el 50% de efectividad. En promedio, se percibe una afinidad al desarrollo del modelo educativo. En la prueba de contrastación de hipótesis se rechaza la nula, en el nivel de mínimo aceptable, en el desarrollo del ambiente escolar, de participación y confianza. La valoración de tecnología y conectividad para el desarrollo de actividades escolares en las instituciones donde laboran los docentes alcanza un 61% de efectividad, se encuentra en el nivel de desarrollo como modelo educativo y en el de bueno en la contrastación de la prueba de hipótesis.

El desarrollo de la tecnología y de habilidades digitales en el ámbito escolar de las escuelas públicas sigue siendo un desafío; no se ha podido superar para lograr un nivel que permita complementar el desarrollo de la actividad didáctica de docentes y de los procesos pedagógicos en estudiantes. Esto impacta sobre todo en los menos favorecidos y más vulnerables en comparación con los estudiantes que sí cuentan en sus hogares con estos medios, a fin de mejorar los aprendizajes y desarrollar habilidades tecnológicas y digitales en su desempeño académico futuro (tabla 5 y figura 4).

TABLA 5

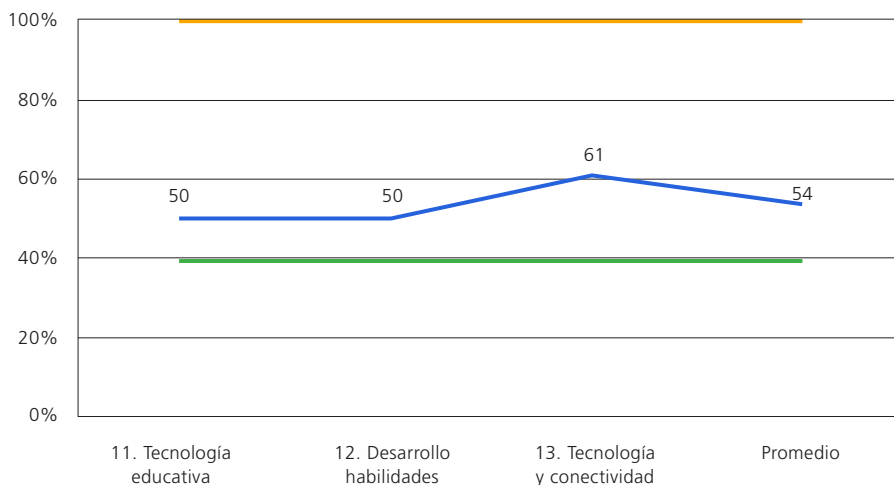
*Apoyo de la tecnología institucional y el desarrollo de habilidades digitales*

Ítem	Prueba de efectividad %	Interpretación Escala de significancia	Valores de t	Sig.	Interpretación*
11. Tecnología educativa institucional	50	Afinidad	17.98	.000	Aceptable u=3.0
12. Desarrollo de Habilidades digitales	50	Afinidad	18.75	.000	Aceptable u=3.0
13. Tecnología y conectividad	61	Desarrollo	7.654	.000	Bueno u=3.5
<b>Promedio</b>	<b>54</b>	<b>En etapa de afinidad a lo deseado</b>			<b>Nivel aceptable</b>

\* Valores de u: 3= aceptable, 3.5 = bueno, 4 = muy bueno, 4.5 = excelente.

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 4

*Apoyo de la tecnología institucional y habilidades digitales*

Fuente: elaboración propia.

El impacto de la tecnología con que cuentan las instituciones educativas y el desarrollo de habilidades digitales en los docentes y directivos es de trascendental importancia en la mejora de la formación profesional, el desarrollo académico de los estudiantes y en el éxito en la implementación de las innovaciones curriculares propuestas en la NEM. Los docentes mejor informados y con el desarrollo de habilidades digitales se actualizan y tienen mayor acceso a información en la movilización de saberes dentro de los procesos de GC y de su propia autonomía, en la colaboración y el desarrollo de proyectos comunitarios. Esto provocaría cambios e innovaciones en el ambiente escolar y contribuiría en disminuir la brecha digital con las nuevas generaciones de estudiantes.

De acuerdo con los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística Geografía (Inegi, 2023), en el estado de Tlaxcala la cobertura de conectividad de datos en los hogares es del 77.4% con acceso a internet desde un teléfono móvil para el ámbito urbano; 94% de las personas usuarias utilizó internet para comunicarse; 92.0% para acceder a redes sociales y 89.5% lo usó como forma de entretenimiento. Un porcentaje elevado que puede mejorar los aprendizajes si las escuelas fueran dotadas de estos servicios de apoyo tecnológico para usos académicos.

## Análisis del contenido de una de las preguntas abiertas sobre las implicaciones en la implementación de la NEM en el estado

Entre lo más destacado como respuesta de los docentes a una de las preguntas abiertas, sobre la implementación de la NEM y el Plan de Estudio 2022, de la GC y movilización de saberes, en su persona y en la labor docente ejercida en el aula, destaca en mayor porcentaje el adaptarse a los cambios que propone la NEM; en menor proporción, los conocimientos adquiridos a través de los CTE les proporciona beneficios de innovación en el aula, aunque requieren profundizar en los nuevos materiales y una actualización en tecnología y en el desarrollo de habilidades digitales, incluyendo cursos de especialización en otras plataformas.

También comentan que, para la profesionalización docente, requieren profundizar en los cambios curriculares ofrecidos en los nuevos planteamientos y que todas estas innovaciones los conducen a un crecimiento profesional y a tener mayor involucramiento con las familias de los estudiantes y con los problemas de la comunidad. Sin embargo, lamentan que el trabajo administrativo los limita en ocasiones para desarrollar actividades más creativas en el aula, agradecen ser tomados en cuenta para crear una mejora en la educación e involucrarse en los cambios provocados (figura 5).

FIGURA 5

*Implicaciones docentes en la implementación de los saberes de la NEM y el Plan de Estudio 2022 (GC), para el ejercicio docente*



Fuente: elaboración propia.

## Análisis de la observación directa en el CTE 2022-2023

Los resultados de la observación directa son descripciones de la conducta, argumentaciones y hechos ocurridos en el desarrollo del CTE, se analizó la información correspondiente a estas reuniones en el primer año de la reforma y se presentan como evidencia que da soporte a la investigación. Estos datos permitieron generar directrices relevantes para su análisis, de acuerdo con el propósito de la investigación y con respecto a la GC, en el proceso de la implementación de la NEM a través del CTE.

*Presentación del tema de inicio y el encuadre de la sesión*, cabe destacar que en la gestión del CTE desempeñaron un papel muy importante los *elementos detonadores* del mismo, como *agentes motivantes* para captar la atención de la planta docente; entre ellos, la figura educativa que lleva la dirección se valió de mensajes oportunos para invitar a lectura de documentos, insistir en la importancia de estar preparados para la implementación de esta reforma. Asimismo, tuvo relevancia la presentación de los videos de la Secretaría de Educación para convocar el tema a desarrollar; sin embargo, no en todas las escuelas visitadas contaban con los recursos tecnológicos en el mejor estado para aprovecharlos al cien por ciento.

*Experiencias*, en el desarrollo del CTE se observaron aquellas tanto favorables como desfavorables, entre las primeras, hubo dinámicas relacionadas con el tema a realizar como el desarrollo del encuadre y socializar la temática. Nuevamente contar con el video de la Secretaría favoreció la apertura de la sesión y la ruta a explorar en el contenido del Consejo. Otra experiencia favorable en algunas escuelas fue que el contenido temático se repartía en fotocopias entre profesores. Se puede decir que representó una fortaleza para la comunidad académica contar con ese material que servía de memoria del CTE, ya que hubo participantes que no tenían muy clara la interpretación del tema a exponer, incluyendo las fallas técnicas en la transmisión del video, en los dispositivos o bien, en el desarrollo de habilidades digitales.

Respecto de las *experiencias no favorables* se observó que algunos profesores no tenían el dominio del tema a exponer y les fue difícil hacer presentaciones en PowerPoint claras y objetivas. Además, se les percibía nerviosos al exponer ante sus compañeros; entre las principales actitudes de quienes escuchaban solamente se percibían murmullos y se observaba que comentaban entre pares, pero no hacían preguntas para aclarar lo expuesto.

*Proceso de comunicación*, al respecto de esta directriz, quien conduce y tiene la responsabilidad en la dirección escolar es quien asume el liderazgo pedagógico para llevar la reunión de CTE, invitando a sus colaboradores a participar. Sin embargo, la mayoría de los docentes se limitaban solo a escuchar. Se observó que la comunicación solo es en un sentido, sin asumir una postura crítica ni que se presentara al cien por ciento un proceso de retroalimentación; si tenían dudas se las reservaban, dando por entendido que estaban de acuerdo.

*Agentes motivantes*, entre las principales *motivaciones* para llevar a cabo el CTE a buen término se pueden mencionar: el encuadre de las actividades, la presentación de videos de casos exitosos de cómo han llevado a la práctica los saberes de los campos formativos junto con los ejes transversales, el reto de realizar innovaciones en la implementación de proyectos o bien, la solución de problemas en otras regiones o estados del país.

*Fundamentaciones didácticas*, estas se discuten a mayor profundidad cuando se revisan los planes específicos y la planeación analítica, algunas progresiones y ciertos ejemplos de la planificación de los diferentes proyectos, entre ellos los comunitarios y el aprendizaje basado en problemas (ABP). Se percibió un menor dominio de las estrategias didácticas expuestas en las presentaciones sobre proyectos STEAM (por sus siglas en inglés, ciencia, tecnología, ingeniería, artes y matemáticas).

Asimismo, se observaron vacíos en el conocimiento y la falta de experiencia en la interpretación y el manejo, por ejemplo, destaca la gran incertidumbre que en ese momento se percibía acerca de los libros de texto puesto que los participantes aún no los conocían. El desarrollar y movilizar los saberes, ahora por campos formativos, también les generaba dudas en la GC del nuevo currículum, sin embargo, no cuestionaban de manera crítica este nuevo enfoque.

Entre otras observaciones respecto de los sujetos participantes, hubo estudiantes normalistas que asistieron al CTE, sin embargo, su actuación se observó solamente receptiva, desde su formación académica, pudieron aportar al diálogo y una participación más activa, sin embargo, manifestaron una actitud, tímida y muy pasiva.

De la observación de ocho sesiones técnicas se puede concluir que los aspectos de mayor precisión sobre los que se debe trabajar en el CTE se presentan en la búsqueda de elementos detonadores que involucren al docente en el aprendizaje y desarrollo de nuevas experiencias. El ejercicio

del liderazgo pedagógico de la figura que conduce la dirección escolar requiere de un mayor involucramiento con la planta docente, sobre todo en el proceso de retroalimentación. También es necesario propiciar el diálogo y el trabajo grupal, así como cuestionar sobre los documentos que se dan a revisar y buscar experiencias favorables de la lectura crítica realizada.

Es preciso introducir factores motivacionales para el dominio de estrategias didácticas y su alcance en la implementación de la reforma y sobre todo tener de forma muy clara sus fundamentaciones para impulsar los saberes en los estudiantes, el logro de sus aprendizajes, y obtener el mayor de los éxitos en la GC en el planteamiento de los principios didácticos que fundamentan la NEM.

Debe buscarse la mejor estrategia para movilizar y articular de manera oportuna los saberes de la reforma que plantea la NEM y los libros de texto, aterrizados a los temas que desarrollan en el aula en las diferentes fases educativas. También se requiere que los docentes se involucren en el CTE, ejecutando actividades grupales y no solo se enfoquen en una dinámica de presentación de temas y una audiencia receptiva. La tabla 6 presenta uno de los resúmenes del análisis de la información de la observación directa en los CTE (tabla 6).

### **A manera de cierre**

Se puede concluir que la gestión del conocimiento en el CTE y su efectividad en la movilización de saberes dependen de varios factores, entre ellos, los personales, de organización y desarrollo de la institución educativa, del ambiente laboral, del desarrollo organizacional y de la infraestructura.

El desempeño del director y el liderazgo pedagógico desarrollado en su grupo de trabajo es fundamental y destaca entre los factores que integran el clima organizacional, así como el impacto de la tecnología, incluyendo la conectividad en la institución y el desarrollo de habilidades digitales en la comunidad docente.

Es así que el nivel alcanzado en la implementación de la reforma educativa en Tlaxcala y la gestión del conocimiento realizada a través del CTE en la movilización de saberes de una política educativa llevada al aula, a un año de haberse implementado, en gran parte se debe al papel protagónico de los directivos y su postura en el desarrollo de un liderazgo pedagógico en su comunidad.

TABLA 6  
*Ejemplo del concentrado de directrices de la observación directa de los CTE*

Inicio/tema	Elementos detonadores	Aportes de estudiantes normalistas	Experiencias favorables	Experiencias no favorables	Comunicación y diálogo	Motivaciones para la participación docente	Fundamentaciones y estrategias del director	Aprendizajes y saberes y su movilización
Actividad lúdica fuera del aula.	El director fue la figura educativa iniciadora de la agenda de trabajo y dar la bienvenida	Se les dio la bienvenida a estudiantes normalistas y se les felicitó por la articulación de la teoría con la práctica en su seminario de prácticas profesionales.	Actividad lúdica de encuadre	Las presentaciones solo consistieron en una repetición de los documentos oficiales	Presentaciones adecuadas en el encuadre, ejemplo, presentaciones en pares	Se analizaron videos de experiencias favorables	Encuadres adecuados.	Presentación de estrategias metodológicas para realizar los proyectos educativos
Uno o varios docentes acortaban como responsables de llevar a cabo las dinámicas.	Otro elemento iniciador fue el papel de las lecturas que se hicieron con anticipación	Articulación de la teoría con la práctica en su seminario de prácticas profesionales.	Reparten el resumen del tema a exponer para cada docente	Mínima participación de docentes en aportaciones o dudas	Presentación participantes	Mensajes motivacionales de los expositores, pero poca respuesta de los receptores	Presentación de los equipos que exponen	ABPC STEAM AP AS
Se observa participación de todos en los ejercicios y las dinámicas de grupo para socializar en la sesión	Videos de la Secretaría	Su función muy receptiva poco crítica y participativa	Presentación de videos casos de éxito y otros	No se observa trabajo de grupo. Predominan los esfuerzos individuales	Directora asume en todo el CTE ser conciliadora entre sus docentes	Sugerencias docentes a realizar a partir del diseño	Invitación a leer documentos para intervenir en el diálogo y la reflexión sobre las estrategias de la NEM	En algunas ocasiones mencionan que es lo mismo con diferentes nombres.
			Problemas institucionales como quejas sobre la atención a padres de familia, debe ser calendarizada, pues se descuida a los estudiantes.	Confusión sobre comunidad	Propicia el diálogo		Insistencia sobre el enfoque humanista, y presentación de los equipos	Algunos mencionan trabajar por proyectos desde las reformas anteriores

Fuente: elaboración propia.

Aunque se puede determinar que existen áreas de oportunidad y mejora para el desarrollo del CTE y su mejor aprovechamiento, esto se logrará con una participación más activa de la comunidad docente. El desarrollo de una postura crítica ante las innovaciones propuestas permitirá una mayor movilidad de los saberes y su implementación en los diferentes campos formativos, en su articulación con las metodologías establecidas y un uso apropiado de los libros de texto.

El liderazgo pedagógico de la figura del director es valorado como bueno por la comunidad participante en este estudio, de acuerdo con los resultados de la observación directa del CTE y en triangulación con la información obtenida de la encuesta. Se asume que esta figura desempeña un papel protagónico, ya que una de las principales innovaciones exigidas en la NEM son las acciones y el apoyo que se promueve desde el mismo CTE.

Se exige el mayor involucramiento de todos los actores para lograr la mejor apropiación de los cambios que propone la reforma, entre ellos, la movilización de los saberes y el desarrollo de la autonomía del ejercicio docente.

La planificación didáctica estructurada desde los principios de funcionamiento del CTE se ha llevado a cabo de acuerdo con las propuestas planteadas en los documentos que marcan los lineamientos en las respectivas normativas.

El director de la escuela lleva la planificación, distribución y organización de los contenidos temáticos y su presentación; sin embargo, a pesar de que esta fue valorada en el nivel bueno, se observa que el modelo de planeación estructurado se encuentra apenas en una etapa de desarrollo. Son características para tomar en cuenta en la hoja de ruta para la mejora de la planeación didáctica y el desarrollo de estrategias que la conduzcan a la excelencia educativa.

Con respecto al ambiente generado en el CTE, de acciones participativas, en la observación se percibió que genera estrés entre docentes exponer ante sus compañeros: no se percibió trabajo de grupo, prevaleciendo conductas individualistas. Al no provocar la interacción y compartir mayores experiencias personales, no se observó un desarrollo grupal de manera exitosa, por lo que se determinó en un nivel aceptable de la escala de significancia propuesta, coincidiendo con la observación directa y la prueba de hipótesis.

En este sentido se puede decir que la movilización de saberes puede arrojar mejores resultados si aumentara la interacción docente y una



postura crítica a la hora de recibir y analizar la información presentada y recibida, con un mayor diálogo y discusión de posturas metodológicas entre docentes en cada una de las sesiones del CTE y así lograr mayores beneficios compartidos.

Es fundamental para el desarrollo profesional docente el acceso a las tecnologías de la comunicación y la información, así como disponer de conectividad en las instituciones educativas para el aprovechamiento de las innovaciones propuestas en la NEM y generar la memoria colectiva de la gestión del conocimiento en el CTE. Esta información podría ser consultada por cualquiera de los docentes cuando lo requieran; contarían con un sistema de información integral, que les permita una retroalimentación a las dudas que se les presentan en el día a día de su ejercicio profesional.

El desarrollo de habilidades digitales en la GC aún es un reto para todas las figuras educativas en educación básica, así como contar con conectividad y una buena infraestructura tecnológica que permita la innovación en la mayoría de las instituciones. Por otro lado, les contarían con un beneficio que contribuiría a sistematizar los conocimientos explícitos e implícitos generados en el CTE, y que servirían de sostén en la movilización e internalización de saberes profesionales así como al desarrollo de la comunidad académica en cada contexto.

El éxito de las innovaciones planteadas en las reformas educativas en las organizaciones y la GC no solo se logra con las cualidades y capacidades de los integrantes o de la infraestructura, depende y requiere en gran medida de la participación, constancia, responsabilidad, métodos de planificación, sistemas integrados y de la organización en el corto, mediano y largo plazos de una adecuada gestión del conocimiento.

## Nota

<sup>1</sup> En adelante, en este trabajo se empleará el masculino con el único objetivo de hacer más fluida la lectura, sin menoscabo de género.

## Referencias

- Alavi, Maryam y Leidner, Dorothy E. (2001). "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, vol. 25, núm. 1, pp. 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Barney, Jay (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Bellinza, Mateo; Guerrero Barrera, Norma; Colon Sirtori, Sandra y Ramírez Mercado, Wendy (2011). “Gestión del conocimiento: aproximaciones teóricas”, *CLIO América*, vol. 5, núm. 10, pp. 257-271. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114804>
- Casas Mallma, Angela C. (2019). “Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente”, *Investigación Valdizana*, vol. 13, núm. 1, pp. 51-60, <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2021). *Indicadores estatales de la mejora continua de la educación. Tlaxcala. Información del ciclo escolar 2018-2019*, Ciudad de México: Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. Disponible en: <https://www.mejoredu.gob.mx/publicaciones/informe-de-resultados/indicadores-estatales-de-la-mejora-continua-de-la-educacion-tlaxcala>
- Davenport, Thomas H y Prusak, Laurence (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press.
- Díaz-Barriga Ángel (2007). *Didáctica y currículum Convergencias en los programas de estudio*, Ciudad de México: Paidós.
- Gold, Andrew H.; Malhotra, Arvind y Segars, Albert. H. (2001). “Knowledge management: An organizational learning perspective”, *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, núm. 1, pp. 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Hernández-Mosqueda, José Silvano; Guerrero-Rosas, Guillermo; Tobón-Tobón, Sergi (2015). “Los problemas del contexto: base filosófica y pedagógica de la socioformación”, *Ra Ximhai*, vol. 11, núm. 4, pp. 125-140. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596008.pdf>
- Inegi (2023). “Demografía y sociedad”, *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2023*, Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/endutih/2023/>
- Janasz, Suzanne C. y Sullivan, Sherry E. (2004). “Multiple mentoring in academe: Developing the professorial network”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, núm. 2, pp. 263-283. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2002.07.001>
- Lucero, María Margarita (2003). “Entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje colaborativo”, *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 33, núm. 1, pp. 1-21. <https://doi.org/10.35362/rie3312923>
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford: Oxford University Press. <https://academic.oup.com/book/52097>
- Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko y Konno, Noboru (2006). “SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation”, *Long Range Planning*, vol. 33, núm. 1, pp. 440-454. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Penrose, Edith T. (1959). *The theory of the growth of the firm*, Nueva York: John Wiley.
- Quispe, Korintia León; Sebrían, Armando Santos y Yaranga, Lidia Alonzo (2023). “El trabajo colaborativo en la educación”, *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias*

- de la Educación, vol. 7, núm. 29, pp. 1423-1437. 2648. Disponible en: [http://www.scielo.org/bo/scielo.php?pid=S2616-79642023000301423&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org/bo/scielo.php?pid=S2616-79642023000301423&script=sci_arttext)
- SEP (2019). Organización de los Consejos Técnicos Escolares, ciclo escolar 2019-2020, Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública-Subsecretaría de Educación Básica-Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa. Disponible en: [https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201909/201909-RSC-XzwTHKFWBI-Organizacion-CTE2019\\_2020VF.pdf](https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201909/201909-RSC-XzwTHKFWBI-Organizacion-CTE2019_2020VF.pdf)
- Szulanski, Gabriela (1996). "Exploring internal stickiness: Single techniques and their impact on transfer of knowledge", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 21, núm. 4, pp. 46-63. <https://doi.org/10.1007/BF00202523>
- Vázquez, José Manuel Antonio; Hernández, Mosqueda, José Silvano; Vázquez-Antonio Jennifer; Juárez Hernández; Luis Gibrán y Guzmán Calderón, Clara Eugenia (2017). "El trabajo colaborativo y la socioformación: un camino hacia el conocimiento complejo", *Educación y Humanismo*, vol. 19, núm. 33, pp. 334-356. <https://doi.org/10.17081/eduhum.19.33.2648>
- Villasana Arreguín, Laura Margarita; Hernández García, Patricia; Ramírez Flores, Élfego (2021). "La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura", *Trascender, Contabilidad y Gestión*, vol. 6, núm. 18, pp. 43-78. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>

**Artículo recibido:** 11 de noviembre de 2024

**Aceptado:** 25 de noviembre de 2024