



Propuesta de un Modelo de Gestión del Conocimiento (GC) aplicable a los procesos de la asistencia académico-administrativa en una Institución de Educación Superior (IES)

Proposal of a Knowledge Management Model (GC) applicable to the processes of academic-administrative assistance in a Higher Education Institution (IES)

Julián David Bravo Montalvo

Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0003-4969-400X>

✉ juliandbravom@gmail.com

Beatriz Elena Hernández Arias

Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0002-9592-3099>

✉ beatriz.hernandez@upb.edu.co

Andrea Ximena Cobo Martínez

Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia

© <https://orcid.org/0000-0003-2372-7133>

✉ andreaximena1201@hotmail.com

Resumen

El presente capítulo propone un modelo de Gestión del Conocimiento (GC) para los procesos de la asistencia académico-administrativa de una Institución de Educación Superior (IES) privada de Palmira – Valle del Cauca. Para ello, se llevó a cabo un estudio de tipo cualitativo con enfo-

Cita este capítulo / Cite this chapter

Bravo Montalvo, J. D.; Cobo Martínez, A. X. y Hernández Arias, B. E. (2022). Propuesta de un Modelo de Gestión del Conocimiento (GC) aplicable a los procesos de la asistencia académico-administrativa en una Institución de Educación Superior (IES). En: Salazar Valencia, P. A. (ed. científica). *Gestión del conocimiento y el talento humano: enfoques desde la perspectiva empresarial*. (pp. 13-45). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; Universidad Pontificia Bolivariana. <https://doi.org/10.35985/9786287604445.1>

que exploratorio–descriptivo, utilizando una adaptación de la encuesta de la Assian Productivity Organization (APO) para medir cada elemento de la GC en dicha institución. Dentro del ciclo del conocimiento se identificaron fortalezas en los aceleradores de cultura y tecnología, y habilidades en el uso e identificación del conocimiento; además, la IES cuenta con personal competente y con experiencia que agrega valor al proceso de clasificación y transferencia, aunque sin una ruta específica para aplicarlo dentro de la misma. Se concluyó que, si bien el contexto que integra la IES promueve y estimula la creación de conocimiento como atributo esencial, descrito en su intención misional, el concepto de GC como modelo estructurado de gestión, no se encuentra articulado a herramientas, estrategias, procesos misionales ni de apoyo, incidiendo en que la transferencia de conocimiento no sea fructífera. Finalmente, el modelo propuesto puede ser aplicado o tomado como base en otras áreas o IES, dadas sus características y la constitución de sus elementos.

Palabras clave: aceleradores; IES; gestión del conocimiento; modelos de GC.

Abstract

This chapter proposes a Knowledge Management (KM) Model applied to administrative-academic assistant processes of a private higher education institution in Palmira - Valle del Cauca. So that, a qualitative study with an exploratory-descriptive approach was carried out using a tool such an adaptation of the survey of the Assian Productivity Organization (APO), looking for the establishment of the maturity degree of the Knowledge Management, and it would allow to get to know how the Knowledge Management was in each aspect evaluated in the institution as well; according to this, strengths were identified in terms of culture and technology accelerators, and usage skills, besides the identification of knowledge; since the institution has highly-trained and experienced personnel in it, the ones who can add a lot of value to the process of classification and transferring, which do not have a very specific route in the higher education institution. It was concluded that, although the

context that integrates the HEI promotes and stimulates the creation of knowledge as an essential attribute and described in its missionary intention, the concept of GC as a structured management model is not articulated to the tools, the strategy, missionary processes or support, stressing that the transfer of knowledge within it is not fruitful. Finally, the proposed model can be applied or taken as a basis in other areas or HEIs, given its characteristics and the constitution of its elements.

Keywords: accelerators, HEI, knowledge management, GC Models Cycle.

Introducción

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, las Instituciones de Educación Superior (IES) dinamizan las capacidades sociales, económicas y personales de sus integrantes y de la sociedad (UNESCO, 2009). En este sentido, las IES tienen la responsabilidad de posibilitar la transmisión, distribución y generación de conocimiento, convirtiéndolo en un recurso indispensable en la resolución de los problemas globales para el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Acevedo et al., 2020).

Atendiendo a dicha premisa, es necesario que se exploren nuevas alternativas para potencializar la gestión y promover el desarrollo de estrategias que permitan identificar los conocimientos que se generan desde los diferentes procesos universitarios, para ser utilizados de manera estratégica (Asma y Abdellatif, 2016; Hakeman, et al., 2019). La GC se convierte en una herramienta que permite organizar de manera sistemática, práctica y eficaz el conocimiento tácito y explícito, que promueve la productividad organizacional, a través del uso de recursos metodológicos para crear valor, siendo considerado un activo intangible que opera como elemento competitivo en tanto se gestione debidamente (Michelino, 2015; Mafra et al., 2020).

En América Latina existen pocos ejemplos de la implementación de GC en las IES (Benítez et al., 2013), siendo más evidente la ausencia de

estudios en las áreas académico-administrativas que contribuyan al engranaje eficiente entre los procesos transversales de la institución y el desarrollo efectivo de las operaciones estratégicas.

En Colombia, según Revista *Negotium* (2017), las IES resaltan la importancia de GC en la mejora del capital intelectual, el establecimiento de redes de información y conocimiento, la eficiencia en la administración y dirección, y por último, en la importancia para generar valor agregado (Uribe, 2017). A medida que las organizaciones interactúan con su entorno absorben el conocimiento que les permite ir adquiriendo ventajas competitivas, generando aprendizaje organizacional y mayor desempeño. Así, el conocimiento es apropiado por su talento humano, junto con las experiencias, valores y normas que se generan (Rodríguez y Domínguez, 2005).

Cuando se carece de un modelo de gestión del conocimiento se puede obtener una baja creación de valor, debido a que no existe transferencia de información para la efectiva gestión del cambio. Esta situación la enfrenta una Institución de Educación Superior (IES) de Palmira - Valle del Cauca, donde actualmente en los colaboradores de distintos niveles jerárquicos prevalece el conocimiento tácito y, generalmente, este conocimiento se encuentra centrado en la persona que funge como Asistente Académico-Administrativa.

En consecuencia, se evidencian resultados repetitivos en las sesiones de auditorías internas, respecto a la ejecución y desarrollo de las actividades cuando son asumidos por otras personas, ocasionando que se deban realizar validaciones posteriores para dar solución y cumplimiento a las no conformidades encontradas. La IES cuenta con funcionarios administrativos cualificados, la mayoría de ellos con estudios post graduales, los cuales, podrían apropiar y transferir sus conocimientos especializados y de valor, dentro del desarrollo de cada una de sus funciones; sin embargo, esto no se ha logrado cumplir a cabalidad, toda vez que, la participación de cada uno dentro de los procesos se limita a aspectos operativos, desaprovechando dichos conocimientos a partir de la cualificación.

A pesar de que la IES tiene una política de GC, es desconocida en el área de Asistencia Académica debido a la falta de capacitaciones y socialización de ella. Se evidencia que los miembros de la organización, consideran que la GC se limita a una plataforma que permite cargar documentos institucionales, desconociendo su alcance y generando así un desaprovechamiento de los lineamientos ya planteados; con esto se hace necesario que la IES asuma el control oportuno de dicha política, ya que forma parte del papel estratégico y transversal dentro de ella y que destaca el hecho de que la organización está compuesta por personas que desarrollan conocimiento tácito, que involucra activos tangibles e intangibles, los cuales, tienen la capacidad de generar reflexiones estratégicas, aportar valor agregado, y habilitar la innovación y el crecimiento de las organizaciones, incrementando el capital intelectual (Benítez et al., 2013; López y Gutiérrez, 2015).

Teniendo en cuenta que el concepto de GC es amplio, es posible determinar que no tiene una definición única, ya que ha evolucionado y de la cual que se han aplicado diversas teorías al respecto (Nonaka y Takeuchi, 1995; Krogh y Roos, 1995; Wiig, 1997; Davenport, 1998). Otros autores de investigaciones derivadas de estas teorías definen GC y sus posibles modelos aplicables a las organizaciones.

Bajo este panorama, el presente artículo plantea la propuesta de un modelo de GC para los procesos de la asistencia académico-administrativa de una IES como una herramienta que fomenta y estimula la innovación, el mejoramiento de los servicios educativos en su propuesta de valor, y maximiza la eficiencia y eficacia operativa en los currículos de investigación y en procesos netamente académicos. De igual manera, busca articular los parámetros de GC actuales con la unidad de análisis para impactar de manera positiva la gestión del área, así como mitigar los riesgos asociados a la gestión del cambio como respuesta a las modificaciones en las políticas o lineamientos, dada la naturaleza de la misma.

La razón de ser de este artículo es contribuir a la reflexión sobre la necesidad de diseñar estrategias que incorporen acciones que ha-

biliten el conocimiento desde el ámbito científico, organizacional y tecnológico, con el fin de gestionar los recursos en debida forma para lograr sus objetivos misionales.

Marco teórico

Gestión del Conocimiento

Concepto utilizado aproximadamente desde 1940 donde autores como Thierauf planteó que “la información es la materia prima del conocimiento. La información a lo largo del tiempo se puede convertir en un insumo del conocimiento importante para los tomadores de decisiones” (Thierauf, 1940, p. 7). De ahí que resulte importante entender que sin información no hay conocimiento. Furriól (1999) define la información como un mensaje significativo que se transmite de la fuente a los usuarios, es la expresión material del conocimiento con fines de uso. Un conocimiento que no se utiliza no se convierte en información, una información que no se asimile nunca se convierte en conocimiento. El mismo autor refiere que la información y el conocimiento se han identificado como elementos claves para lograr la ventaja competitiva en las organizaciones.

El concepto de GC ha sido entonces un concepto que ha ido evolucionando hasta el punto de no contar con una única definición, ya que ha sido tema de estudio de grandes autores como Nonaka y Takeuchi (1995) quienes indican que las organizaciones crean conocimiento, definiéndolo como “la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y que queden establecidos en productos, servicios y sistemas” (p. 4). Adicional, también agregan que el conocimiento se crea desde el individuo y se convierte en conocimiento para la organización, y concuerda con lo planteado por Von Krogh y Roos (1995) con relación a que el conocimiento recae en los individuos de la organización y trasciende a las relaciones existentes entre los individuos de la organización. Davenport (1998) afirmó que la GC es un proceso diario en

las organizaciones sobre cómo se crea el conocimiento, cómo lo obtienen los empleados, cómo se distribuye, accede y cómo se transfiere a otras personas de la organización, para que puedan aplicarlos en la solución de problemas y toma de decisiones. Así como planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimiento que se producen en las empresas con relación a sus actividades y el entorno (Bueno, 1999).

Según Bueno (1999), la GC es “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con las actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales”. Esto generó que el término se convirtiera en un enfoque gerencial que permite convertir el conocimiento tácito en explícito (Artiles y Pumar, 2013).

Dentro de los factores decisivos en la generación, almacenamiento, acceso y transferencia del conocimiento en las organizaciones, se encuentra el aprendizaje organizacional el cual diferentes autores como Kleiner (2000) y Muñoz-Seca (2003) lo consideran como “la capacidad que tienen las organizaciones de generar nuevo conocimiento a partir de la creación, organización y procesamiento de la información, con lo cual se configura una cultura generadora de nuevas capacidades, productos y servicios orientados a la mejora de los procesos” (Angulo, 2017, p. 60).

La postura que adquiere el aprendizaje en la dinámica propia de la GC da lugar a las organizaciones que aprenden o “learning organization” para referirse a las organizaciones que crean y se proyectan con base en el conocimiento (Angulo, 2017). Así, la GC favorece el aprendizaje organizacional a través de elementos como la comunicación, el compromiso y la colaboración, donde el conocimiento generado por las personas es resultado del aprendizaje; por lo tanto, las organizaciones deben gestionar su conocimiento para promover más aprendizaje organizacional (Hernandez y Ferreira, 2019).

Con esto, se puede decir que la gestión de conocimiento se ha convertido en un tema central e importante en las organizaciones, entendiendo que el conocimiento lo poseen las personas que las con-

forman y son ellas las que tienen la capacidad de gestionarlo para lograr crear, almacenar, diseminar y usar todo ese conocimiento que les permite tomar decisiones, generar cambios que agreguen valor de una manera transversal en todos los procesos de la organización, propiciar un espacio de trabajo e incrementar los beneficios para la misma.

Para Bukowitz y Williams la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones debe generarse, mantenerse y desplegarse hacia una acción estratégica que permita la creación de valor dentro de la mismas (Kayani y Zia 2012).

Para el contexto del presente capítulo, se define que la GC es la capacidad que posee una organización para crear, almacenar, diseminar y usar todo el conocimiento que les permite tomar decisiones, generar cambios que agreguen valor de una manera transversal en todos sus procesos, propiciar un espacio de trabajo e incrementar los beneficios para la misma.

Modelo de Gestión de Conocimiento APO

Conocer la manera en que funciona y se comporta la GC dentro de una organización es ideal para generación de valor, todo se posibilita conociendo las fases o ciclos de la misma, lo que permite identificar la manera en que se captura, crea, intercambia, utiliza y usa el conocimiento (Bentancur y Orbes, 2016).

Una vez identificado el ciclo de GC que se ajusta al contexto de la organización analizada, se plantea la importancia de conocer diferentes modelos aplicados que ayuden a orientar el diseño de uno más específico teniendo en cuenta las particularidades de la institución. Así, el fin último de los modelos, es la de propender por la representación esquemática o descriptiva de la interacción entre diversos componentes de elementos (Chirinos y González, 2011).

Para la APO, que trabaja desde 1961, el modelo de gestión de conocimiento está compuesto por cuatro elementos principales los cuales son: visión y misión, los aceleradores, los procesos del conocimiento y los resultados.

Este modelo permite de una manera fácil comprender la GC y resalta los factores críticos para lograr una implementación exitosa en la organización; busca que el conocimiento que se encuentra en las personas logre trascender hacia un aprendizaje organizacional (Betancurt y Orbes, 2016).

El modelo toma como eje principal la misión y visión, pues de ahí se desprenden los objetivos de las organizaciones, alrededor de estos, se encuentran los aceleradores, los cuales están conformados por: Liderazgo, Tecnología, Personas y Procesos; estos aceleradores son importantes porque impulsan las iniciativas en GC de la organización, dirigen la GC al interior de la misma, garantizan que las estrategias estén alineadas con la visión y misión, permiten que la organización obtenga herramientas que ayudan al trabajo colaborativo y proporcionan una plataforma para que se retenga todo el conocimiento de la misma (Betancurt y Orbes, 2016).

A continuación, se describe cada uno de los aceleradores:

- a. Liderazgo:** lo compone la alta dirección y permite que se dé la iniciativa para la generación de conocimiento en la organización. Las personas líderes logran desarrollar e implementar políticas y estrategias que les permiten construir un entorno laboral donde se puedan adquirir, distribuir y aplicar los conocimientos.
- b. Tecnología:** proporciona diversas herramientas y técnicas que permiten la creación, almacenamiento, intercambio y aplicación del conocimiento en las organizaciones; ayuda de gran manera a gestionar el conocimiento tácito y explícito. Se busca generar plataformas de retención de conocimiento en la organización.

c. Personas: son las que crean, intercambian y aplican el conocimiento, son los generadores en quienes reposa el conocimiento tácito, hacen parte del capital humano y poseen el capital intelectual de las organizaciones.

d. Procesos: son los flujos de situaciones y acontecimientos que describen la manera como funciona la organización. Son pasos sociales y tecnológicos que permiten una mejora en la contribución de la GC y los cuales son diseñados para potencializar la productividad, calidad, rentabilidad y crecimiento de la organización (Betancurt y Orbes 2016).

Así mismo se definen los procesos:

a. Identificar: proceso en el que la organización identifica los conocimientos que van a contribuir en todas las competencias que ella necesita.

b. Crear: conversión y generación de todo el nuevo conocimiento que pasa desde el nivel individual a un nivel de equipos y finalmente se convierte en conocimiento para la organización.

c. Almacenar: preservación y colección del conocimiento y se realiza de tal manera que sea de fácil acceso por los colaboradores de la organización.

d. Compartir: intercambio del conocimiento de manera regular y continuada que permita el aprendizaje para lograr los objetivos. Este proceso requiere del apoyo de la tecnología que ayude a promover y mejorar la transferencia del conocimiento.

e. Aplicar/Usar: manera como se utiliza y reutiliza el conocimiento y que traduce el conocimiento en acción.

El modelo de GC de la APO identifica la capacidad individual, mejora las capacidades de los equipos, mejora la capacidad de la organización e incrementa la productividad, lo cual impacta en la calidad de los productos y servicios, la rentabilidad y el crecimiento organizacional (Betancurt y Orbes 2016).

Este es un modelo que se ajusta a los conceptos que ha planteado la IES y permite evaluar aquellos elementos que componen el flujo del conocimiento plasmados en el documento *Modelo Dinámica de Conocimiento*, identificado dentro de los documentos y archivos de la organización. Este documento nace tomando como referencia la necesidad de identificar aquellos activos intangibles que conforman el capital intelectual y que a su vez le va a permitir articular su *know how*; siendo la IES una fuente constante de información.

En el ejercicio desarrollado por la IES y plasmado en el informe de etapa de auditoría de Gestión de Conocimiento, los proponentes identifican un modelo base a partir del estudio de las diferentes capacidades de conocimiento que se presentan y toma como punto de partida los modelos holísticos o sistémicos. Estos permiten insertar modelos de múltiples características, por su flexibilidad y dinámica. (Barragán, 2009, p. 12).

El modelo de la APO se ajusta en gran medida y permite evaluar aquellos elementos que componen el flujo del conocimiento dentro de la IES y medir la madurez de aplicación junto con los aceleradores dentro de la misma.

Metodología

El presente capítulo es el resultado de una investigación de tipo cualitativo con enfoque exploratorio-descriptivo, a través del cual se facilita la generación de ideas para definir un problema o situación y aumentar el conocimiento con relación a los motivos, actitudes y conductas sobre un tema particular de los colaboradores (Bush y Ortinau, 2005). Como instrumento de recolección de información se recurrió a la encuesta diseñada por Betacourt y Orbes (2016) adaptado de la Assian Productivity Organization (APO) que ha sido validado y aplicado en otros países.

Dicho instrumento está conformado por dos categorías principales en torno a la GC: los facilitadores y los procesos. Estas categorías es-

tán divididas en ocho secciones donde las primeros cuatro diagnostican los procesos de gestión de conocimiento y las cuatro siguientes son los facilitadores o aceleradores de gestión de conocimiento. Cada componente consta de cinco afirmaciones con un puntaje máximo posible de veinticinco por cada uno, es decir un puntaje total de cien para las cuatro primeras y cien para las cuatro siguientes.

Se utilizó la escala de Likert para calificar los resultados donde: 1- Totalmente en Desacuerdo; 2- En desacuerdo Parcialmente; 3- Indiferente, ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4- De acuerdo parcialmente y 5 – Totalmente de acuerdo. Y su valoración indica el estado de madurez de la GC donde se considera en estado de reacción entre 40 y 79 puntos, iniciación entre 80 y 119 puntos, introducción entre 120 y 139 puntos, refinación entre 140 y 179 puntos y madurez entre 180 y 200 puntos.

Dicho instrumento fue aplicado a la totalidad de la población (30 funcionarios) quienes participan en la ejecución de los procesos académicos administrativos y toman decisiones sobre los mismos, tanto en actividades operativas como estratégicas.

Resultados

Aplicación de la encuesta y diagnóstico de la GC en la IES

El diagnóstico de la GC en la IES objeto de estudio se llevó a cabo en dos partes: la primera, mediante un análisis previo del modelo de la dinámica de GC propuesto por la sede central, y la segunda, mediante la aplicación de la encuesta que se centró en determinar el estado de los aceleradores facilitadores y el ciclo de vida del conocimiento dentro de la institución.

Los resultados de los primeros 20 interrogantes del instrumento midieron el proceso de GC al interior de los procesos académico-administrativos de la IES y corresponden a los aspectos de identificación,

obtención y selección, clasificación, almacenamiento y recuperación, transferencia y distribución, y utilización del conocimiento. Los 20 restantes hacen referencia a los aceleradores: cultura y personas, tecnología, liderazgo y procesos. Los resultados de este proceso se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Diagnóstico del GC en la IES.

No.	Componentes	Resultado Evaluación	Máximo Puntaje	Porcentaje Aprox.
Procesos				
P1	Identificar, Obtener y Seleccionar	20,28	25	81,1%
P2	Clasificar, Almacenar y Recuperar	18	25	72,0%
P3	Socializar, Compartir, Transferir	17,6	25	70,2%
P4	Utilizar	20,8	25	83,0%
Aceleradores				
A1	Personas y Cultura	20,9	25	83,4%
A2	Procesos	18	25	72,1%
A3	Tecnología	20,5	25	81,9%
A4	Liderazgo	18,4	25	73,8%
Total		154,4		

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los procesos P1 (Identificación, obtención y selección) se obtuvo una puntuación de 20,28 sobre 25 y un porcentaje de aproximación a la escala máxima de 81,1%. Dicho hallazgo evidencia que el personal cuenta con los conocimientos requeridos para ejercer

sus labores adicionando un valor de compañerismo alto, puesto que se reconoce que existen personas que poseen el criterio indicado para determinada temática, así como también una adecuada segregación del conocimiento para aplicarse. En menor dimensión se reconoce que existen expertos de temas particulares para ser consultados y se encuentran identificados en buena medida. Sin embargo, se requiere fortalecer el acceso a herramientas como informes, expedientes y casos para estimular el auto aprendizaje y la generación de conocimiento a partir de la marcha de los procesos y la resolución de problemas.

En los procesos P2 (Clasificar, Almacenar y Recuperar) se obtuvo una calificación de 18 sobre 25 y un porcentaje de aproximación a la escala máxima de 72%, con lo cual, se indica la existencia de una debilidad en una de las etapas más significativas del proceso de gestión de conocimiento como lo es la clasificación del conocimiento para ser almacenado.

Con respecto a los procesos P3 (Socializar, Compartir, Transferir) fue el componente que obtuvo el menor puntaje, con un total de 17,6 puntos de los 25 posibles, lo que representa un porcentaje de 70,2%. Lo anterior indica que hay deficiencias en la manera en cómo se comparte el conocimiento que se tiene y que pueda ser consultado desde cualquier nivel del proceso.

En el proceso P4 (Utilizar) obtuvo una puntuación de 20,8 puntos de 25 lo que representa un porcentaje del 83% de la escala máxima. Se evidencia que el uso del conocimiento parte desde la experiencia de los colaboradores que hacen parte de los procesos académico-administrativos, lo que les permite solucionar situaciones de manera inmediata, pero sin una dinámica que garantice la prevalencia en el tiempo del conocimiento utilizado para la toma de decisiones, siendo esta una situación más reactiva que preventiva, impidiendo que se realicen mejoras eficientes dentro de los procesos. Tampoco se estimula la utilización de nuevos métodos y la innovación.

Con relación a los aceleradores, en el A1 (Personas y Cultura) la calificación obtenida fue de 20,9 con un porcentaje del 83,4%. Dicho resultado evidencia la buena disposición y una adecuada cultura para la implementación de la gestión del conocimiento dentro del contexto del área académico-administrativa de IES. Se destaca la buena disposición de confianza al momento de compartir conocimiento sin que se presenten celos profesionales; sin embargo, se carece de espacios abiertos para la discusión formal, el intercambio de experiencias, ideas, opiniones entre jefes y compañeros de trabajo que fortalezca la cultura organizacional y la administración del recurso humano, y su efecto significativo en la GC (Andi Nu Graha et al., 2019).

En el acelerador A2 (Procesos) se obtuvo una puntuación de 18 con un porcentaje de 72,1%, indicando que, si bien existe una política de GC proferida por la misma institución, se observa que es necesario e imperante la estandarización del proceso per se y la elaboración de las guías prácticas de la manera en que cada área y cada integrante de la institución gestione el conocimiento que se genera. Del mismo modo, se evidencia la necesidad de hacer la socialización del concepto de GC a fin de que se pueda engranar en toda la estructura organizacional y su cadena de valor, notándose la necesidad de involucrar la retroalimentación para la mejora continua de este proceso.

En el acelerador A3 (Tecnología) de 25 puntos se obtuvo un promedio de 20,5, lo que representa una valoración del 81,9% en su escala más alta de madurez. Si bien se observa que los encuestados reconocen que se cuenta con medios y canales de comunicación internos (internet, intranet, correo electrónico, chat corporativo), no son utilizados para almacenar el conocimiento a medida de que se resuelven situaciones particulares en cada una de las áreas; además, que estos medios son utilizados solamente para almacenar los instructivos y formatos que se han generado de algunos procesos de la institución, lo que demuestra de igual manera la baja incorporación de la tecnología en el ciclo de la GC y en la consulta futura de casos resueltos por expertos.

En el acelerador A4 (Liderazgo) los resultados muestran que de 25 puntos posibles se obtuvo el total de 18,4 para un porcentaje del 73,8%. Se evidencia una fortaleza en la difusión del conocimiento referente a la intencionalidad estratégica por parte de los miembros de la institución. Sin embargo, se interpreta que, desde la articulación del concepto de GC con los procesos y procedimientos del área, hace falta promoción del cambio, ambientes para compartir el conocimiento, el involucramiento de los líderes de cada área en la difusión del conocimiento existente y la exaltación de las iniciativas de innovación a sus trabajadores. Lo anterior, convierte este ítem en uno de los eslabones más débiles para gestionar el conocimiento dentro del contexto del área académico-administrativa, motivo por el cual puede ser un punto de partida para implementar estrategias de mejora.

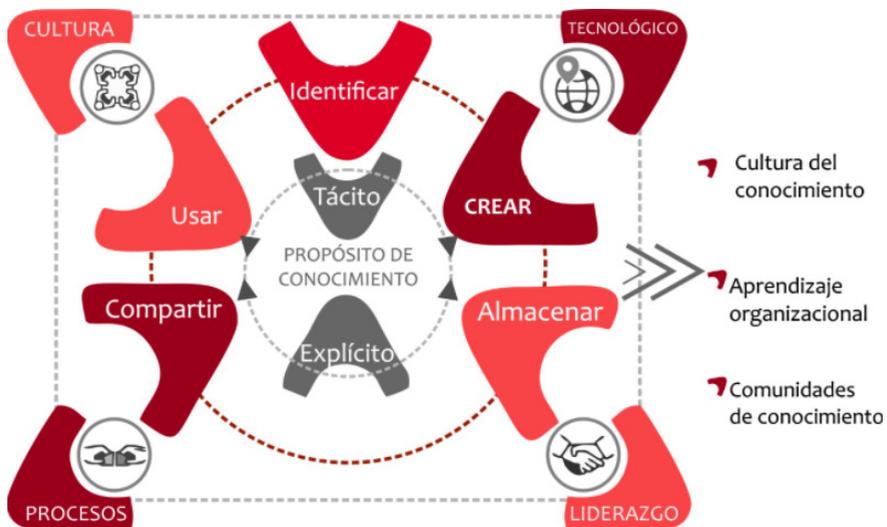
Al contrastar los procesos académico-administrativos y sus actividades respectivas que se ejecutan con base en lineamientos, instructivos y políticas, se observa que el concepto de GC se está adoptando. Se evidencia que existe una gestión basada en el conocimiento, esto, viéndose reflejado en las retroalimentaciones para la mejora del desempeño organizacional, y las evaluaciones y auto evaluaciones institucionales. Aún sin contar con dinámicas formales para la diseminación del conocimiento, propuestas de largo alcance que puedan generar mejoras, permitiendo que se obtengan cambios eficientes en los mismos y que impacten de manera positiva en los resultados esperados.

Con base en lo anterior, se elaboró una propuesta enfocada en adaptar a dichos procesos, un modelo de GC y que muestre gráficamente cómo se pueden articular los componentes conceptuales de la GC para una IES. Así mismo, se busca minimizar el impacto de los puntos débiles que se identificaron y que puedan surgir en la dinámica de la GC en general. La propuesta se plantea con base en una GC que ha sido evaluada dentro de la IES, usando como punto de partida las problemáticas identificadas dentro de un contexto particular, pero que pueda ser utilizado en cualquier estamento institucional.

Propuesta del modelo que se adapta a los procesos de la Asistencia Académico-administrativa

El núcleo principal del modelo propuesto lo conforma el **propósito de conocimiento** el cual será gestionado por cinco fases del ciclo de GC que son: Crear, Identificar, Almacenar, Compartir y Usar, buscando transformar el conocimiento tácito en explícito, y estará apoyado por cuatro aceleradores importantes para la organización como lo son: cultura, tecnología, procesos y liderazgo (Figura 1).

Figura 1. Modelo de GC propuesto para la IES.



Fuente: elaboración propia.

Los componentes propuestos de la GC se basan en la recopilación de los aspectos sustantivos del ciclo de vida según el ciclo de conocimiento identificado en la IES, los cuales, se encuentran especificados en sus lineamientos. Esto se fortalece con la identificación literaria de las mejores prácticas en cuanto a sistemas y planteamientos conceptuales de GC tales como, el espiral de conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995) y los aceleradores definidos por la Assian Productivity Organization (APO).

De acuerdo con Raudeliūnienė et al. (2018), es necesaria la implementación de una estrategia de conocimiento a través del modelo de GC, que permita identificar el propósito del conocimiento y el objetivo *per se* del conocimiento dentro de la unidad de análisis, y así, formular una estrategia que potencialice de manera adecuada la selección de los recursos y las herramientas indispensables para la GC. En este punto, se relaciona el capital intelectual (personas) para que se apropie del conocimiento de los procesos, lo que permite apoyar el cumplimiento del propósito del conocimiento identificado. Se requiere en este punto, del direccionamiento institucional y la integración de todos los procesos que apunten a un objetivo común.

Teniendo en cuenta que las IES crean, difunden y comparten conocimiento a través de relaciones que involucran personas, procesos y tecnologías, es necesaria la conversión del conocimiento tácito a explícito. Para la transferencia de conocimiento y con base en el modelo de espiral de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), se deben desarrollar estrategias para la integración y transformación de este, mediante el proceso de “exteriorización”; lo anterior, con el fin de apoyar la integración del ciclo de vida del conocimiento dentro de los procesos a través de una red de interacción sólida, donde las personas intercambien no solo conocimiento, sino también experiencias y habilidades de manera formal e informal (Zhang et al., 2021).

Así, el ciclo del conocimiento se compone por las siguientes etapas:

1. Identificar el conocimiento. Se deben identificar todos los procesos y procedimientos, que deben estar debidamente estandarizados y que, conjugados con las habilidades y competencias de los miembros del área y los involucrados indirectos de todas las otras, puedan explotar el conocimiento y las demás herramientas que se encuentran disponibles en la IES a fin de realizar una revisión del conocimiento en otras unidades.

2. Crear el conocimiento. El conocimiento se crea a partir de las experiencias y las capacidades de las personas (Rodríguez y Domín-

guez, 2005), por lo tanto, el conocimiento se desarrolla a través de la asignación de tareas particulares, procesos de innovación, aprendizaje, proyectos o actividades que estimulen nuevas mejoras, nuevos procedimientos y lecciones aprendidas; como por ejemplo, la implementación de wikis o espacios de trabajo colaborativo y la documentación de los resultados obtenidos al ejecutar algún caso particular del cual no exista registro.

3. Almacenar el conocimiento. Consiste en el almacenamiento del conocimiento en un repositorio de fácil acceso. Para este caso, se debe contar con una apropiación de la plataforma tecnológica destinada a la GC para facilitar la clasificación y posterior almacenamiento del conocimiento. Las herramientas tecnológicas deben estar articuladas de manera eficiente con los procesos del área para mantener la historia y el registro de cada acontecimiento dentro de la misma al ejecutar algún procedimiento. Por tanto, se debe hacer fuerte énfasis en los procedimientos y en qué lugar debe reposar cada evidencia que permita ser recuperada a futuro, haciendo uso de políticas de gestión documental, que también aportan un valor relevante en mantener la memoria histórica institucional.

4. Compartir el conocimiento. Esta etapa del ciclo consiste en diseminar los conocimientos que se adquieren en cada uno de los procedimientos ejecutados alrededor de una contextualización que permita el entendimiento amplio y completo de las responsabilidades, actividades y funciones que se deben realizar para el óptimo y eficiente desempeño de los mismos; todo ello a partir de una adecuada gestión de las lecciones aprendidas y un proceso de seguimiento para estimular la aplicación de los conocimientos, a través de la creación de redes de trabajo para tratar y compartir el conocimiento nuevo (Borrero y Castro, 2018).

5. Usar el conocimiento. Se pretende que las personas tengan acceso a todo el conocimiento que se ha plasmado hasta este punto y que, a su vez, sea utilizado como variable de entrada en los procedimientos y toma de decisiones. Este es el último paso del ciclo de la GC en

donde se articulan todos los esfuerzos anteriores y se consolidan a fin de transformar el conocimiento para darle valor a la organización. Cuando el conocimiento es generado se requiere que sea almacenado y socializado a fin de que pueda ser usado en cualquier instante para fines diversos, como lo es la mejora continua, solución a problemas puntuales (reutilización), toma de decisiones y/o apropiación del conocimiento.

Así, los elementos que permiten y promueven la generación del conocimiento dentro de la institución se denominan Aceleradores; a su vez, estos permitirán crear el ambiente propicio para la implementación y sustento del ciclo del conocimiento. Estos son:

- 1. Cultura.** Para dar un punto de partida de la GC es importante considerar las capacidades y competencias que poseen las personas, cuyo resultado es la base para la formación, adquisición y generación de nuevo conocimiento. En el caso específico de la IES, dada la alta formación de los integrantes del área y de la interdisciplinariedad, se convierte esto en una fortaleza y un factor clave para el logro de los indicadores de gestión dentro del área. La cultura de una organización permitirá determinar factores tangibles e intangibles que faciliten la GC y le permitan adaptarse dentro de un contexto particular.
- 2. Tecnología.** Se requiere contar con este acelerador como apoyo fundamental al ciclo de la GC, que permita potencializar el uso y aprovechamiento de las diferentes herramientas tecnológicas como *Universidad Orientada por Procesos (UOP)*, plataforma de Gestión de Conocimiento, intranet y las demás con las que cuente la IES para realizar el respectivo proceso de documentación, almacenamiento y posterior uso del conocimiento generado. De esta manera permitir la retención del conocimiento generado y que el intercambio y comunicación se realice en todos los niveles que se encuentran dentro del proceso, haciendo de este un trabajo colaborativo.

3. Liderazgo. Se propone que este componente debe radicar en los líderes de los procesos académico administrativos y en todos aquellos que cumplan un rol de toma de decisiones y debe ser tratado como una habilidad innata de los expertos en estos procesos; los cuales son los responsables de realizar una adecuada gestión de la estrategia con la que se cuenta desde la estructura macro de Dirección de Docencia, para que el personal táctico y operativo esté dispuesto y estimulado a responder de manera idónea por el cumplimiento y seguimiento de los procesos que permitan la correcta implantación de la GC. Se requiere que el líder sea responsable de conducir el cambio dentro de los procesos y sea capaz de promover una verdadera participación en la difusión del conocimiento y la generación de un sentido de promoción de algunas iniciativas de innovación, así como también la articulación del modelo propuesto en cada una de las actividades dentro del área.

4. Procesos. Se requiere que los procesos del área se encuentren armonizados de tal forma que tengan involucrados dentro de sus actividades los elementos del ciclo del conocimiento propuesto, aquí es importante identificar que, por cada proceso, existen unas entradas que deben estar documentadas y/o articuladas dentro del mapa de procesos y que exista un soporte que permita dar trazabilidad de cada una de las actividades del proceso.

Como resultado o valor agregado de la aplicación del modelo, se esperan componentes como:

1. Cultura del conocimiento. Siendo la cultura organizacional un elemento de identidad en las organizaciones, se pretende que el modelo propuesto, permita generar y formar una cultura basada en el conocimiento. Para ello se plantea la necesidad de incentivar un cambio cultural que impacte directamente en el sentido de identidad de los miembros del área, dados los cambios acelerados que las organizaciones experimentan por la evolución de las tecnologías y a su vez por el gran volumen de información que reciben los individuos.

2. Aprendizaje organizacional. La GC de acuerdo con las políticas y normas de cada IES, debe convertirse en un potencializador de ventaja competitiva. Con el adecuado funcionamiento del ciclo de GC propuesto, se pretende que se impacte directamente todo el equipo de trabajo que pertenece al área, y permita generar en ellos capacidades, competencias y cambios orientados a la mejora de los procesos que manejan (Romme y Dillen, 1997).

3. Comunidades de Conocimiento. En la actualidad, las personas constituyen el motor del conocimiento, porque las organizaciones dependen más de la capacidad intelectual y holística que de activos físicos, donde la memoria organizacional constituye uno de los principales pilares de la gestión del conocimiento (Johann, 2014). Por tanto, se debe reflejar como resultado del modelo, grupos sociales capaces de intercambiar ideas, experiencias y conceptos que fortalezcan y den un matiz innovador no solo en los procesos en sí mismos, sino también, en ideas de innovación que acrecienten la participación en el involucramiento de la mejora continua.

Propuesta de implementación del modelo de GC en la IES

Con el fin de proponer un modelo de GC para los procesos académico administrativos de la IES se analizó el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) para el trienio 2020-2022 y se correlacionaron las líneas y objetivos estratégicos que se consideraron pertinentes y factibles de relacionar con el modelo a proponer dada la dinámica estratégica de la institución caracterizada por las acciones orientadas por procesos (UOP); adicionalmente, según los lineamientos para la GC en la UPB, es necesario incluir acciones pertinentes para gestionar el conocimiento existente en cada una de sus áreas, con el fin de aportar a una verdadera transformación social y humana, alcanzar una organización más innovadora con capacidad de reacción al entorno y mantener institucionalmente al conocimiento como un activo intangible de valor (RRG No. 090 de 2016).

En este orden de ideas, se deben identificar estrategias y actividades susceptibles de convertirse en proyectos para incrementar e incentivar el uso del modelo propuesto. El objetivo de cada proyecto será que la gestión del conocimiento se convierta en un aspecto natural del trabajo diario en la IES (Pereira, 2011).

Con el objetivo de replicar el modelo en otro contexto, con base en el anterior planteamiento y tal como lo sugiere Pereira (2011), se debe tener en cuenta que cualquier IES debe aprender sobre GC y replantear el concepto que se tiene del mismo; incluir de manera gradual los aspectos relevantes de la GC y los recursos necesarios; realizar cambios en los procedimientos para vincular actividades que garanticen la GC; incluir la comunicación interna entre las partes interesadas desde el inicio de la implementación y mapear los procedimientos de la asistencia académico administrativa e identificar las entradas, salidas, recursos y controles según las necesidades.

En este sentido, para la posterior aplicación del modelo propuesto se identificaron cinco estrategias con base en un análisis DOFA, el cual es discrecional, donde se tomó la Asistencia Académico Administrativa como unidad de análisis interna y las demás unidades de la institución como su entorno. Es imperativo involucrar los resultados de la encuesta aplicada e información secundaria recolectada y se identificaron actividades globales que apuntan a fortalecer la GC dentro de la IES, así como indicadores de control para medir el cumplimiento, tal como se muestra en la Tabla 2, donde se plantea un ejemplo de estrategia.

Es importante tener en cuenta para la aplicación del modelo propuesto, que las actividades definidas se encuentren alineadas con cada componente del ciclo de la GC, las cuales deberán ser ajustadas a los tiempos proyectados durante la ejecución del Plan de Desarrollo Institucional respectivo.

Tabla 2. Estrategias, indicadores y articulación con el modelo propuesto.

Estrategia	Actividad	Indicador	Recursos	Componente/ Ciclo
Dinamizar el uso de las TIC dentro del área, articulando los procesos y procedimientos de esta	Implementar un sistema para la gestión de la programación académica	(Actividades sistematizadas / Actividades susceptibles de sistematizar) * 100	Analista de sistemas, desarrolladores de software, gerente de proyectos, asistente académico-administrativa, licencias de software, servidor, equipos de cómputo	Crear / Almacenar
	Sistematizar la revisión de protocolos para titulaciones	(Número de planes de cumplimiento sistematizados / Número de programas académicos) * 100	Analista de sistemas, desarrolladores de software, asistente académico-administrativa, licencias de software, servidor, equipos de cómputo	Identificar / Crear / Almacenar / Usar

Fuente: elaboración propia.

Las actividades descritas podrán convertirse en proyectos individuales que aportarán directamente a las líneas estratégicas que se tengan establecidas dentro de la IES. Se muestra en la Tabla 3 el desarrollo propuesto para la estrategia mencionada anteriormente.

Tabla 3. Articulación de las estrategias propuestas con las líneas estratégicas del PDI.

Estrategia	Objetivo por línea estratégica del PDI - UPB
Dinamizar el uso de las TIC dentro del área, articulando los procesos y procedimientos de la misma	Transformar la organización para ser inteligente, pertinente y sostenible (Línea estratégica de Sostenibilidad)
	Mejorar la efectividad en la consecución, asignación y ejecución del talento humano y los recursos físicos, financieros y tecnológicos, en línea con los propósitos estratégicos institucionales (Línea estratégica de Sostenibilidad)

Fuente: elaboración propia.

La implementación de dichas actividades se propone realizarla a través de las siguientes fases (Pereira,2011):

FASE 1: Definir la misión, visión, estrategia y objetivos de la propuesta, alineadas con la estrategia general de la IES.

FASE 2: Definir los requerimientos, evaluación de alternativas adicionales, diseño de los elementos centrales de la solución y los recursos requeridos para la puesta en marcha, incluyendo personas, procedimientos y herramientas tecnológicas.

FASE 3: Implementar las soluciones e integrarlas al conocimiento organizacional, con el fin de que se convierta en un activo.

FASE 4: Evaluar la actividad con los indicadores propuestos y analizando los indicadores de los objetivos estratégicos para garantizar que la GC se integre en los procesos de la asistencia académico-administrativa y, al tiempo, sea sostenible.

Conclusiones

La adaptación de la Gestión del Conocimiento (GC) dentro de una organización se ha convertido en una tarea muy subjetiva evidenciado en la adopción a conveniencia de modelos, estrategias y metodologías en sus modelos de gestión y han trasladado sus esquemas operativos en tareas que habiliten la generación de conocimiento dentro de las mismas, lo cual, funciona como un complemento que busca gestionar de manera adecuada el capital intelectual de la organización y convertirlo en un factor de competitividad y valor agregado.

El interés por esta disciplina se ha incrementado de sobremanera gracias al avance de la Revolución 4.0 y a la era de conocimiento que se les atribuye a las nuevas formas de gestionar en las organizaciones; no obstante, las Instituciones de Educación Superior no son ajenas a este capricho por tratar de articular sus modelos operativos y de gestión a esta disciplina. Sin embargo, son pocas las aplicaciones en el contexto que integre actividades académicas y administrativas.

Al realizar el estudio del estado de la GC en la IES objeto estudio, se determinó que es importante articular la GC con los procesos misionales y de apoyo dentro de la misma, a fin de convertirlo en un modelo estructurado de gestión que conlleve a la consecución de su misión esencial. En el estudio se determinó que la ausencia de este modelo genera que el ciclo de conocimiento y las herramientas dinamizadoras no se encuentran alineadas ni articuladas entre sí, habilitando la posibilidad de que la estimulación y la creación de conocimiento como atributo esencial que profesa la IES y descrita en su intención misional se vea en riesgo.

El modelo de GC propuesto para la asistencia académico-administrativa de la IES se logró configurar gracias a los modelos holísticos encontrados en la literatura, los lineamientos y políticas institucionales y los resultados del cuestionario aplicado; se resalta que el modelo contiene indicadores que ayudarán a medir y controlar cada una

de las actividades planteadas para dar cumplimiento a las estrategias generadas. Por tanto, será posible su articulación en cualquier IES o unidad administrativa particular.

Como lo plantean Sharma y Kaur (2016), la GC en las IES es vital, no solo para la creación y transferencia de conocimiento, sino para la efectividad operativa, la calidad y la competitividad; buscando añadir valor agregado a los servicios que se prestan. Así, los modelos de GC en las IES, deben estar diseñados sobre la base de la generación (tanto del personal académico como en el administrativo y los estudiantes), el almacenamiento y la distribución (Hakiman, et al., 2019).

En la IES se identificaron fortalezas en los aceleradores de cultura y tecnología, a su vez, también se logra identificar que dentro del ciclo del conocimiento sus mayores habilidades corresponden al uso e identificación del conocimiento, toda vez que se cuentan con personal altamente preparado y con experiencia dentro de la institución que puede agregar mucho valor al proceso de la clasificación y la transferencia, los cuales no tienen una ruta muy específica o estructurada. Además, como lo argumentan Logreira et al. (2016) la GC debe estar respaldada por el compromiso de todos, incluyendo planes, presupuestos y un sistema de apoyo.

Recomendaciones

Adoptar la propuesta de modelo dentro del área académico administrativo de la IES ya que involucra el ciclo completo de gestión de conocimiento, generando así una dinámica que permita potencializar la exteriorización del conocimiento, donde se logre un mayor aprovechamiento de toda la información con el apoyo y uso de los aceleradores del proceso.

Se hace necesario que el modelo de gestión de conocimiento propuesto se trabaje de una manera articulada a los lineamientos y políticas institucionales, que permita realizar un ejercicio consolidado que

aporte al desarrollo de cada una de las líneas estratégicas que se encuentran establecidas en el *Plan de Desarrollo Institucional (PDI)* de la IES, generando una mayor eficiencia y consolidando los procesos y procedimientos de la institución.

La IES, cuenta con un amplio portafolio de herramientas tecnológicas, siendo indispensable iniciar con una evaluación de la pertinencia y alcance de estas. Es por esto, que se recomienda iniciar con un proceso de articulación entre plataformas tecnológicas y procedimientos para conjugarla con el ciclo de GC, y así generar mayor integración entre los datos y la información que tiene, y hacer más eficiente la gestión de la tecnología y los recursos (humanos, técnicos y tecnológicos) que posee. Tal como lo expresan Dávideková et al. (2020), para aumentar la capacidad de aprender es necesario facilitar la interacción del personal con la tecnología, lo que ayuda en la internalización del conocimiento transferido.

Si bien, las IES es generadora de conocimiento constante, se recomienda, con el apoyo del área de calidad, realizar un ejercicio de actualización de sus procesos y procedimientos, articulando el modelo de gestión de conocimiento propuesto, que permita ser fuente de consulta fiable.

Es importante que todas las unidades que apliquen el modelo, puedan contar con el apoyo de los líderes de las diferentes áreas con las que interactúa para que se puedan realizar dinámicas que permitan la interiorización del concepto de gestión del conocimiento dentro de cada una de ellas y así articular a cada uno de los procesos del modelo propuesto, adicional a esto, es también importante considerar que la IES pueda asignar un responsable con conocimientos y experiencia en el tema, para que pueda apoyar la GC en general.

Se debe considerar que desde el área de Gestión Humana y con el apoyo de los directivos de las IES, se establezca un plan de promoción, reconocimiento y exaltación de las iniciativas de innovación para todo el personal especialmente para los administrativos, que ayuden

a promover el cambio y crear ambientes que permitan compartir el conocimiento dentro de la institución; así como también que exista un involucramiento de los líderes de cada área en la difusión del conocimiento existente y se premien las iniciativas en ese sentido.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, Y., Aristizábal, C. A., Valencia, A., & Bran, L. (2020). Formulation of knowledge management models applied to the context of higher education institutions. *Información Tecnológica*, 31(1), 103–112.
- Alves, R., & Pinheiro, P. (2022). Factors Influencing Tacit Knowledge Sharing in Research groups in Higher Education Institutions. *Administrative Sciences* 12 (89), 2-15. <https://doi.org/10.3390/admsci12030089>.
- Andi Nu Graha, Achmad Sudiro, Armanu & Kusuma Ratnawati (2019). The role of knowledge management in organizational performance: case study of University of Malang, Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 230-243. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.20](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.20)
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53–70.
- Artiles, S. M., & Pumar, M. (2013). Gestión del Conocimiento: Elementos para Mejorar el Proceso de Identificación en las Organizaciones (Knowledge Management: Elements for Improving the Identification Process in Organizations). *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión Del Conocimiento y La Tecnología*, 1(2), 32–52.
- Asma, K., & Abdellatif, M. (2016). A new model for the impact of knowledge management on university performance. *Journal of Information and Knowledge Management*, 15(4).

- Barragan Ocaña, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 5(1), 65–101. <https://doi.org/10.3926/ic.2009.v5n1.p65-101>
- Betancur, B. R., & Orbes, J. A. (2016). Propuesta de un modelo de gestión de conocimiento para el grupo de auditoría tributaria de la división de gestión de fiscalización de la DIAN seccional Cali. *Revista CENIC. Ciencias Biológicas*, 152(3), 28.
- Benítez, S., Uriona, M., Varvakis, G., & North, K. (2013). Prácticas y tecnologías de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior. <http://www.revistaespacios.com/a14v35n02/14350204.html>
- Borrero, L., & Castro, D. E. (2018). Transferencia del conocimiento de las prácticas exitosas de Ideación entre las plantas de producción de cemento y concreto de Argos, ubicadas en CCA y Colombia. Universidad EAFIT. <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12766>
- Bueno, E. (1999). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. *Boletín del Club Intelect*, no. 1, enero. Madrid. España.
- Chirinos, N. M., & González, S. R. (2011). Consideraciones teórico-epistémicas acerca del concepto de modelo. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 13(1), 51-64.
- Davenport, T. H., Prusak, L., & others. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Dávideková, M. et al. (2020). Knowledge management-enabling technologies: a supplementary classification. *Acta Informatica Pragensia*, 9 (1), 30-47. DOI: <https://doi.org/10.18267/j.aip.130>.
- Escorcia Guzmán, J., & Barros Arrieta, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*. 26 (3). <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235>

- Furriól, E. (1999). El capital intelectual busca su lugar en el balance de la empresa. *La Vanguardia*, 17, 1.
- Hakiman, H., Munadi, M. & Ernawati, F. (2019). Design of knowledge management implementations in Islamic universities. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1), 266-277.
- Hernández, B. & Ferreira, M. (2019). Gestão de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação em empresas colombianas que adotam o teletrabalho. Tese de Doutorado em Ciências da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais.
- Johann, P. M. (2014). Comunidades de conocimiento en Ciencias de la Información. *Enlace: Revista Venezolana de Información*, 01(01), 41-61. <https://www.redalyc.org/pdf/823/82310103.pdf>
- Kayani, J., & Zia, M. Q. (2012). The Analysis of Knowledge, Knowledge Management and Knowledge Management Cycles: A Broad Review. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(6), 2226-3624. www.hrmars.com
- Kleiner, A. (2000). El cambio basado en el aprendizaje. Realidades sobre la transformación. México: Oxford Press.
- Logreira, H. P., Musa, R. Z., & Zapata, J. V. (2016). Relation analysis of knowledge Management, research, and innovation in university research groups. *Journal of Technology Management & Innovation* 11(4), 5-11.
- López, J. C. (2008). Análisis de matriz DOFA. Dirección Estratégica de Fundación Iberoamericana., 14.
- Mafra, F., Rodrigues, R, Duarte, L. (2020). Integração entre gestão do conhecimento e business process management: perspectivas de profissionais em BPM. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 25 (4), 170-191. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/4088>
- Michelino, F., Lamberti, E., Cammarano, A., & Caputo, M. (2015). Open models for innovation: An accounting-based perspective. *International Journal of Technology Management*, 68(1-2), 99-121.

- Muñoz-Seca, B. et al. (2003). *Del buen hacer y el buen pensar*, Madrid: McGraw Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Pereira, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. *Éxito Empresarial*, 135, CEGESTI.
- Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., & Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 542-554. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3\(10\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3(10))
- Rodríguez, Y. P., & Domínguez, A. C. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed*, 13(6), 74.
- Romme, G., & Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(96\)00075-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(96)00075-8)
- Sharma, M., & Kaur, M. (2016). Knowledge management in higher education institutions. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, 4(3), 548-555. <http://dx.doi.org/10.21013/jmss.v4.n3.p4>
- Thierauf, R. J. (1940). *Knowledge Management Systems for Business*. Londres: British Library Cataloguing.
- UNESCO. (2009). Conferencia mundial sobre la educación superior - 2009: la nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. (Sede de la UNESCO, París, 5-8 de julio de 2009). *Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas)*, 14(3), 755-766.
- Uribe, A. F. (2017). Gestión Del Conocimiento En Instituciones De Educación Superior: Factores De Éxito. *Revista Negotium*, 0(37), 5-33.

Von Krogh, H. Takeuchi, K. Kasey C. G. Cantón (Eds.). (1995). *Towards Organizational Knowledge* (pp. 255-262). Londres, Inglaterra: Palgrave Macmillan

Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30 (3), 399–405. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90256-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90256-9)

Zhang, H., Han, R., Wang, L., & Lin, R. (2021). Social Capital in China: A Systematic Literature Review. *Asian Business and Management*, 20 (1), 32–77. <http://dx.doi.org/10.1057/s41291-019-00081-3>

