

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES EN EL CONTEXTO DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS.

Arely María Tousaint Viña
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
arelymariatousaintv@gmail.com

Sinopsis Educativa
Revista Venezolana
de Investigación

Año 25, Nº 1

Julio 2025

pp 75 - 85

Recibido: Abril 2025
Aprobado: Junio 2025

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo la revisión teórica sobre la Gestión del conocimiento (GC) en las organizaciones, entendida como la capacidad para crear conocimiento, e incorporarlo a los procesos de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995), para lograr una visión panorámica sobre el tema, que guiará la investigación de la tesis doctoral de la autora titulada "Gestión del conocimiento en la "Universidad Gran Mariscal de Ayacucho en el contexto de la globalización y avances tecnológicos". Se fundamenta en una metodología cualitativa, como es el análisis documental de fuentes desarrolladas por varios autores, que permita comparar los procesos de gestión que han llevado a cabo, estrategias comunes utilizadas, y resultados alcanzados, de manera que sirvan de referentes para la discusión y análisis sobre el tema, y se genere aportes teóricos actualizados y relevantes que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación Universitaria. Gestionar el conocimiento es un área novedosa en las universidades del Siglo XXI que engloba las tres funciones sustantivas de las mismas (docencia, investigación y extensión), y su función es accionar para obtener más conocimientos, y el máximo valor del conocimiento disponible a través de procesos estratégicos para beneficio de las organizaciones (Davenport y Prusak, 1998). Como conclusión se presenta aspectos teóricos extraídos de referencias consultadas, que revelan las categorías con mayor frecuencia de aparición: liderazgo, formación de las personas para la gestión efectiva, los procesos de desarrollo, necesidad de información accesible, pertinente y confiable, repositorios y plataformas tecnológicas como herramientas.

Palabras clave:
gestión del conocimiento, avances tecnológicos, organizaciones.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL ADVANCES.

ABSTRACT

The objective of this article is the theoretical and empirical review of Knowledge Management (KM) in organizations, to achieve a panoramic view of the topic, which will guide the research of the author's doctoral thesis entitled "Knowledge Management at the "Universidad Gran Mariscal de Ayacucho in the context of globalization and technological advances." It is based on a qualitative methodology, such as the documentary analysis of sources developed by several authors, which show the realities of organizations, which allows comparison of the management processes that have been carried out, common strategies used, and results achieved, so that they serve as references for the discussion and analysis on the topic, and generate updated and relevant theoretical contributions that contribute to the improvement of the quality of University education. Managing knowledge is a new area in 21st century universities that encompasses their three substantive functions, such as teaching, research and extension, and

Key words:

Descriptors: knowledge management, technological advances, organizations.

its function is to act to obtain more knowledge, and the maximum value of the knowledge available through strategic processes for the benefit of organizations. In conclusion, theoretical aspects extracted from consulted references are presented, which reveals that the categories with the highest frequency of appearance are: processes through which it is developed, leadership, the need to have accessible, relevant and reliable information, use of repositories and technological platforms as tools, and the training of people for effective management.

GESTION DES CONNAISSANCES DANS LES ORGANISATIONS DANS LE CONTEXTE DES AVANCÉES TECHNOLOGIQUES.

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est l'examen théorique et empirique de la gestion des connaissances (GC) dans les organisations, pour obtenir une vision panoramique du sujet, qui guidera la recherche de la thèse de doctorat de l'auteur intitulée « La gestion des connaissances à l'Université Gran Mariscal de Ayacucho dans le contexte de la mondialisation et des avancées technologiques ». Il s'appuie sur une méthodologie qualitative, telle que l'analyse documentaire de sources développées par plusieurs auteurs, qui montrent les réalités des organisations, ce qui permet de comparer les processus de gestion réalisés, les stratégies communes utilisées et les résultats obtenus, afin qu'ils servent de références pour la discussion et l'analyse sur le sujet, et génèrent des contributions théoriques actualisées et pertinentes qui contribuent à l'amélioration de la qualité de l'enseignement universitaire. La gestion des connaissances est un nouveau domaine dans les universités du 21^e siècle qui englobe leurs trois fonctions essentielles, telles que l'enseignement, la recherche et la vulgarisation, et sa fonction est d'agir pour obtenir plus de connaissances et la valeur maximale des connaissances disponibles à travers des processus stratégiques au profit des organisations. En conclusion, on présente les aspects théoriques extraits des références consultées, qui révèlent que les catégories avec la plus grande fréquence d'apparition sont : les processus à travers lesquels elle se développe, le leadership, la nécessité de disposer d'informations accessibles, pertinentes et fiables, l'utilisation de référentiels et de plateformes technologiques comme outils et la formation des personnes pour une gestion efficace.

Mot clefs:

gestion des connaissances, avancées technologiques, organisations.

I. INTRODUCCIÓN

Los referentes teóricos y empíricos consultados sobre Gestión del conocimiento (GC) la definen como un camino para consolidar una plataforma en las organizaciones (empresas públicas o privadas, entidades educativas), ya sea generando políticas para todas las jerarquías, o un modelo de gestión para la administración donde es fundamental articular el conoci-

miento entre los trabajadores, directivos y el espacio de trabajo, hacia la creación de ambientes propicios para el desarrollo integral de las instituciones.

En relación a lo anterior, la estrategia más general de la GC, según muchos autores, consiste en transformar los conocimientos personales y grupales en conocimiento organizacional y, a su vez, crear una cultura organizacional colaborativa que favorezca este proceso, para incrementar el patrimo-

nio intelectual de la empresa.

Asimismo, en el contexto de las universidades, para Calderón, (2017) significa la conversión de información en conocimiento, lo que conduce a un aumento en la cantidad de producción de conocimiento organizacional. No obstante, a nivel académico, aunque se reconoce el valor y carácter estratégico del conocimiento, no es suficiente la perspectiva del mismo sólo como un activo organizacional, también es importante su gestión la cual se ha dificultado debido a su complejidad e intangibilidad.

En tal sentido, es importante realizar más estudios empíricos para validar modelos existentes de procesos de GC, o replantearse nuevas estrategias para alcanzar aproximaciones teóricas sobre los procesos que deben ser asumidos por los líderes académicos, en su labor de supervisión, formación y acompañamiento de los docentes, para garantizar que pongan en práctica nuevas estrategias tecno- pedagógicas en la praxis del micro currículo, que es la dimensión donde se debe centrar la búsqueda de procesos de gestión en muchas universidades, para sustituir la práctica pedagógica tradicional, la memorística, por la centrada en la cultura académica inter y transdisciplinaria, conectada a la comprensión de la realidad, que responda a las necesidades fundamentales de formación de los estudiantes y que propicie la generación de conocimientos.

En relación a lo anterior, las investigaciones sobre procesos de GC continúan en construcción y discusión, lo cual se evidencia con la variedad de modelos de gestión descritos en muchos estudios, cuyo diseño y conceptualización se fundamentan en la concepción que posean los autores sobre el conocimiento, tomando en cuenta distintas dimensiones como la naturaleza del mismo, los orígenes y propósito (Rodríguez, et al. 2018).

La intención de este artículo es adentrarnos en una reflexión crítica sobre un tema interesante, importante y novedoso como es la GC en las todas las organizaciones, tanto universidades como empresas; y dar a conocer las propuestas y aproximaciones teóricas que han surgido en este marco, con el propósito de orientar las acciones en el futuro inmediato, sobre todo en las universidades, como un modo alternativo de concebir el conocimiento y su optimización para mejorar la calidad académica.

En tal sentido, la finalidad es mostrar una construcción sucinta sobre los aportes de teóricos prestigiosos, como el Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), así como antecedentes de

estudios realizados que sirven para justificar teóricamente la posición que tiene la autora de este artículo respecto al abordaje de la GC como categoría en el objeto de estudio que ha seleccionado para su tesis doctoral.

La investigación llevada a cabo es documental considerada como una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, resultados de investigaciones, entre otros; en ella la observación está presente en el análisis de datos, su identificación, selección y articulación con el objeto de estudio (Guerrero, D. 2015), en cita de Reyes y Carmona (2020).

II. REVISIÓN TEÓRICA Y EMPÍRICA

Teórica

Conceptualización de gestión del conocimiento

Para iniciar el análisis de cómo se conceptualiza la GC tanto en las empresas como en el ámbito universitario se presentan algunas definiciones en la tabla 1, citadas en Villasana et al., (2021). Se resalta que la GC es reconocida como un término que tiene varias acepciones que reúne en su conjunto una serie de aspectos importantes, como son: creación de conocimiento nuevo, su distribución, almacenamiento, uso de la tecnología para agilizar los procesos y garantizar su recuperación, y algo clave como es su incorporación a los procesos productivos de las organización para su aprovechamiento, es decir, para obtener el máximo valor posible.

Tabla 1. Definiciones de Gestión del Conocimiento

Autor	Año	Definición
Nonaka y Takeuchi	1995	Capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo e incorporarlo a todos los procesos de la organización.
Davenport y Prusak	1998	La gestión del conocimiento se refiere a las acciones que realiza la organización con el fin de obtener el máximo valor del conocimiento disponible.
Bueno	1998	La gestión del conocimiento de la empresa se compone esencialmente de tres dimensiones conceptuales: un conjunto de conocimiento explícito y tácito capturado y creado, tecnología TIC que promueve el proceso, y procesos estratégicos organizacionales de generación de conocimiento dinámico.

Nota: elaboración propia, tomado y basado en

Villasana et al., (2021)

Modelo de gestión del conocimiento

Se hace referencia en este artículo al Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), considerado como la primera aportación a la teoría sobre creación de conocimiento en las organizaciones. Surgió en Japón a finales de los años noventa como una propuesta que buscaba integrar el pensamiento filosófico japonés con el proceso de generación de conocimiento de las organizaciones. Así, desde la perspectiva epistemológica distinguen dos tipos de conocimiento: el tácito que es el personal, el contextual y, por tanto, difícil de comunicar y formalizar; y el explícito o conocimiento codificado, que hace referencia a aquel que puede ser transmitido mediante algún tipo de lenguaje.

Ahora bien, desde lo ontológico, el conocimiento es creado a través de procesos que requieren de la interacción entre personas, por lo que el conocimiento a nivel organizacional no puede generarse sin la participación de sus miembros; y la organización funciona como facilitadora, dando soporte y contexto a los individuos para que creen el conocimiento. Se estructura el proceso en cinco fases (tabla 2) que se complementan con la espiral de creación de conocimiento, las cuales son la base en el desarrollo de múltiples estudios teóricos y empíricos.

Tabla 2. Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional

Proceso				
Compartir conocimiento tácito	Crear conceptos	Justificar los conceptos	Construir arquetipo	Nivelar transversalmente el conocimiento
Los individuos interactúan a través del diálogo frente a equipos autoorganizados con la finalidad de compartir habilidades y experiencias para alcanzar un objetivo común y desarrollar	El diálogo continuo en el equipo ayuda a que los integrantes reflexionen conjuntamente sobre el modelo mental tácito desarrollado en la fase anterior e intenten explicarlo a través de la palabra	En este punto se evalúan los conceptos recién desarrollados para identificar si existe armonía con la intención de la organización y si se adaptan a las necesidades de la sociedad en general	El concepto justificado se convierte en algo tangible. Este arquetipo ya sea un prototipo físico o mecanismo de funcionamiento o un modelo se construye a partir de la combinación del nuevo	Los conceptos que fueron creados, justificados y modelados se utilizan para activar nuevos ciclos de creación de conocimiento que permitan crear conocimiento con clientes, proveedores

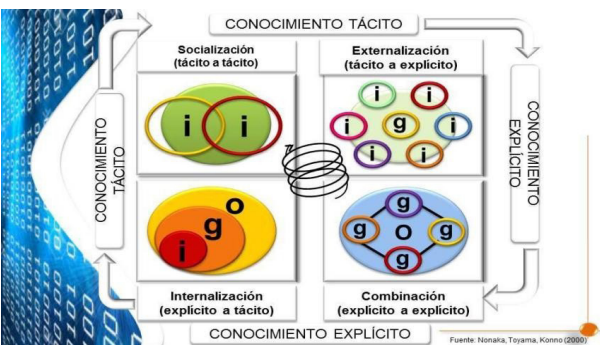
modelos mentales tácitos compartidos.	y conceptos explícitos.		conocimiento explícito que se ha creado	o competencias.
---------------------------------------	-------------------------	--	---	-----------------

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

En resumen, en este modelo el proceso se inicia con la reunión de los miembros de la organización para compartir conocimiento tácito con la finalidad de crear un concepto nuevo, y los integrantes del equipo utilizan información proveniente del entorno para realizar un cuidadoso análisis del concepto creado para un mejor desarrollo, posteriormente se transforma en un prototipo o modelo, y finalmente se asume el compromiso de transferir el nuevo conocimiento a toda la organización, de manera que se realice una retroalimentación del nuevo producto, proceso, servicio o modelo desarrollado.

Para crear conocimiento se requiere que la empresa opere como un sistema abierto donde se pueda intercambiar constantemente conocimiento con el ambiente externo (figura 1), por ello debe ser lo suficientemente autónoma para utilizar el conocimiento desarrollado y aplicarlo libremente a través de distintos niveles de descripción: epistemológico, (en el eje de las Y) consistente en el paso de conocimiento tácito a explícito, y ontológico (en el eje de las X) que supone que el conocimiento es creado por los individuos en comunidades de interacción e incluye los diferentes niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional, interorganizacional).

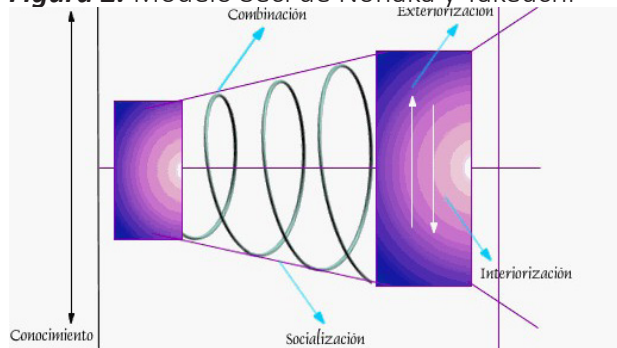
Figura 1. Espiral de creación del conocimiento organizacional de Nonaka yTakeuchi



Fuente: Creación Aguillón (2013)

Cuando se eleva la interacción entre conocimiento tácito y explícito de un nivel ontológico bajo a uno más alto, surge una espiral, y es la descripción de esta espiral, el punto central del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (figura 2).

Figura 2. Modelo Seci de Nonaka y Takeuchi



Nota: Representación de SECI de Nonaka y Takeuchi. Figura de Salas, F. (2021).

Aquí se hace referencia, al igual que la figura anterior, a las dos dimensiones: la ontológica y la epistemológica y se plantea que la creación de conocimiento se mueve a través de cuatro modos de conversión, acrónimo que, por sus siglas tanto en inglés como en español, representa la interacción entre el conocimiento tácito y explícito a lo largo de cuatro procesos, que en la figura 2 están representados en cuatro cuadrantes.

A continuación, se describen los procesos mencionados: - Socialización. Entre individuos se comparten y generan conocimientos tácitos a través de la observación, la práctica y el diálogo-Exteriorización. Articular el conocimiento tácito en conocimiento explícito, y compartirlo con otros (a nivel grupal), y se plasma, por ejemplo, en esquemas, fórmulas y métodos etc.- Combinación. Conversión de conocimiento explícito en un conjunto mayor de conocimientos explícitos a nivel organizacional que se puede lograr a través de la clasificación, categorización e integración del conocimiento explícito ya existente para crear uno nuevo y plasmarlos, por ejemplo, en documentos, bases de datos, prototipos físicos, procesos de manufacturas, un modelo, un diseño, etc. -Interiorización. Conversión del conocimiento explícito organizacional en conocimiento tácito individual. Está muy relacionado con el “aprender haciendo” y se refiere cuando los individuos internalizan el conocimiento creado en la fase anterior, en su propia experiencia.

En el modelo de Nonaka y Takeuchi no se destaca el uso de la tecnología como determinante en la gestión del conocimiento, sino que se enfoca más en los procesos humanos. Por otra parte, se resalta que el movimiento a través de los cuatro modos de conversión del conocimiento procede, no es en círculo, sino en espi-

ral, permitiendo que el conocimiento tácito individual se convierta en colectivo organizacional para el logro de los objetivos de la organización.

Empírica

Para dar cuenta del estado del arte relacionado con el objeto de estudio de este artículo se hace referencia a investigaciones correspondientes a tesis doctorales y algunos estudios recientes desarrollados en los ámbitos internacional y nacional, de las cuales se pudo conseguir aportes sobre aspectos teórico referenciales y métodos, como se muestra a continuación en la tabla 3.

Tabla 3. Investigaciones en el ámbito internacional

INVESTIGACIONES	METODOLOGÍA
López, R.(2021).Modelo de estrategias para gestionar el conocimiento institucional (caso de universidades públicas categoría A de Ecuador)	Estrategia de investigación centrada en el análisis y diagnóstico de la situación actual de la GC en las universidades públicas, con base a información obtenida del sentir estudiantil y docente.
Castellanos et al. (2021) Nuevo modelo enfocado en los procesos de GC organizacional	Juicio a expertos seleccionados, herramienta de cuestionario con instrumento de encuesta en línea para la validez y fiabilidad con el método.
Luna Ana, Reyes, R. y Jiménez, Y, (2017). Gestión del Conocimiento en Universidades Públicas Mexicanas	De carácter exploratorio descriptivo
Cárcel, J.(2014).La gestión del conocimiento en la Ingeniería del mantenimiento industrial.	Investigación cualicuantitativa: exploratoria, descriptiva, documental, con análisis de referencias reales y juicios de expertos con entrevistas, cuestionarios y encuestas

En el ámbito Nacional (Venezuela)

INVESTIGACIONES	METODOLOGÍA
Montero, D. y Yan Urena. (2021). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional en Instituciones Educativas	Indagación de tipo descriptiva – correlacionar, con diseño no experimental, transaccional de campo. Recolección de datos por medio de dos instrumentos validados por expertos en Supervisión Educativa.
Orellana Méndez, G. J. (2021). Gestión del conocimiento en instituciones de educación universitaria del estado Lara(Universidades Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto y Yacambú.)	Paradigma interpretativo con enfoque cualitativo. Asimismo, epistémicamente la teoría partió desde el construccionismo social, develando lo señalado por los actores universitarios, seis (6) en total

Castro, J., J. Castellanos Santiago, E. del R., Fonseca Rodríguez, L. M., & Lugo Barrios, J. L. (2019). Gestión del conocimiento en uni- versidades públicas.	Estudio descriptivo apoyado en un diseño no experimental, transeccional -descriptivo de campo
--	---

Con respecto a las investigaciones en el ámbito internacional se tiene la de López (2021) que aportó una propuesta de cambio para emprender la GC en las universidades estudiadas, encaminada a los siguientes aspectos: Organizar al talento humano por disciplinas (mapas de conocimiento), que permita estructurar grupos de saberes interdisciplinarios efectivos, debido a que habrá proyectos de GC inclusivos que requieran talento humano multidisciplinario, e inclusive pluriculturales. La infraestructura es fundamental, que permita disponer de espacios adecuados que motive y concentre al capital intelectual; al igual que los recursos tecnológicos, el material bibliográfico, los recursos financieros, el tiempo y el apoyo directivo. El modelo de estrategias para gestionar el conocimiento propuesto presenta la GC como un proceso sistemático, que permite organizar y presentar el conocimiento tácito individual, transformarlo en explícito y luego en tácito organizacional, orientado a generar valor, potenciar la competitividad organizacional universitaria, y constituye a su vez, un factor muy importante para la toma de decisiones certeras.

De la amplia indagación sobre las investigaciones realizadas sobre GC resulta también muy interesante el estudio de Castellanos et al., (2021) que propuso un nuevo modelo con nueve fases, y concluyeron que los procesos de GC no cuentan con una estandarización de fases, por el contrario, como es un proceso sistémico y no lineal, el mismo se acomoda a las necesidades al interior de la organización.

Sobre la base de lo expuesto, de las nueve fases, los autores hacen énfasis en la última que sirve de elemento de apoyo en cuanto a descubrir si el proceso implementado al interior de las organizaciones desarrolló verdadero valor agregado. Las fases en cuestión son las siguientes: 1. Establecimiento de los objetivos de la GC. Se debe partir de la misión y la visión de la organización, además de la estrategia corporativa y sus objetivos generales. 2. Identificación del conocimiento. Se determina el estado del arte del conocimiento ya sea interno o externo al igual que los niveles de conocimiento con que cuenta la organización. 3. Adquisición del conocimiento. Si el conocimiento se encuentra dentro de la organización, debe anclarse, si está por fuera, se debe adquirir y si no se encuentra, debe crear-

se. 4. Generación del conocimiento. Se crea e incrementa el nuevo conocimiento dentro de la organización y el proceso se apoya en las variables del modelo SECI (Figura 2).

Las últimas fases del modelo referido son: 5. Almacenaje del conocimiento o conformación de la memoria organizacional, seguridad de los contenidos además de la búsqueda y recuperación de la información, una vez se haya codificado el conocimiento. 6. Transferencia del conocimiento. 7. Utilización del conocimiento. Para producir cambios y crear valor a partir de la creatividad y la innovación desarrollando conocimiento o productos del conocimiento. 8. Control del conocimiento para evitar pérdidas, usos ilegales o no autorizados en cuanto a la gestión del mismo. 9. Identificación de las ventajas competitivas del conocimiento para la organización en cuanto a nuevos productos, innovaciones desarrolladas, nuevos procesos y nuevas formas de comercialización, entre otros.

Otra investigación es la realizada por Berger (2020), que concluyó que existe una relación entre los componentes de la GC, que se nombran a continuación, y los de la Administración Académica de la Facultad estudiada: -las prácticas de GC, el Capital Intelectual- los Procesos del Conocimiento - el Rendimiento Individual del personal -

Asimismo, se reporta la investigación de Luna et al.,(2017) quienes concluyeron que el primer paso para gestionar el conocimiento es que se comprenda la importancia del proceso; y que para incrementar la productividad del factor conocimiento de las universidades públicas es necesario lo siguiente: -Identificar el conocimiento que a través de estas instituciones se genera y los que requieren producir para definir sus objetivos de gestión.- Realizar análisis y evaluación de las prácticas de gestión que se deben desaprender en estas instituciones.- Impulsar la producción o generación del conocimiento mediante el proceso sinérgico entre el conocimiento tácito y explícito de las universidades a través de la realización de sus actividades sustantivas, como son: la docencia, la investigación, la vinculación y la extensión. -Planificar su distribución para lograr un impacto positivo en la sociedad. - Intercambiar y aplicar, para lo cual es relevante la inversión, promoción y uso de las tecnologías de información y comunicación. También, se debe hacer cambios en la estructura organizativa y el liderazgo de estas instituciones, así como una planificación estratégica de los objetivos de gestión del conocimiento y el diseño de estrategias para mejorar su posicionamiento en el mer-

cado educativo.

En relación a lo anterior, plantean los investigadores que en las instituciones estudiadas no se potencializa el factor de socialización, y que es necesario que las instituciones educativas comprendan la importancia de utilizar el conocimiento en beneficio de la sociedad, ya que la riqueza de las naciones depende de maximizar la riqueza de los factores de la producción. Apuntan que, para administrar eficientemente el conocimiento, se requiere evolucionar a la escuela inteligente (instituciones que aprendan), lo cual va a requerir del rediseño de su estructura organizativa, de una dirección del conocimiento estratégica y de una medición de su capital intelectual.

Por su parte, Cárcel, J.(2014) muestra en su investigación que los problemas derivados de los cambios de personal se traducen en pérdidas económicas debido al desconocimiento por parte del operario, de las instalaciones, fallos típicos, tiempos de rodaje y adaptación a los sistemas de trabajo, etc., y que el costo de esos cambios de personal es directamente proporcional al tiempo en que estos no son operativos al 100%, que se logra con sistema de autoaprendizaje mediante la recuperación de la información o conocimiento tácito y la motivación de los operarios.

Con respecto a la investigación de Pereira, H.(2011) sobre la Implementación de la GC en la empresa, describe un proceso que tiene etapas comunes con la GC en las universidades en los casos analizados, con un enfoque eminentemente práctico en las etapas de identificar y compartir conocimientos, con criterios más amplios con participación de externos, como son: - identificar el conocimiento que se necesita, (sea tácito o explícito) a todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal, etc.), tanto a lo interno de manera directa, teniendo en cuenta los individuos y los grupos, con el fin de considerar el flujo de ideas en procesos de innovación y mejora, a través de programas para el desarrollo de la creatividad para resolver problemas en forma sistemática. En relación a lo externo, mediante el reclutamiento de consultores especializados, el método de alianzas estratégicas, los convenios de cooperación, por medio del uso de la propiedad intelectual (licenciamiento o franquicias), la ingeniería inversa, y el conocimiento documentado (software o CD-ROMS, entre otros).

Otro aspecto importante es transferir el conocimiento al lugar donde sea necesario, en el momento adecuado y con la calidad requie-

rida para que otras personas lo utilicen en procesos que añadan valor. La mejor forma de transmitir el conocimiento es de persona a persona, mediante la colaboración de talleres, aprendizaje en el trabajo diario, etc. Las herramientas que facilitan este proceso son la internet, la intranet, conferencia web, bancos de datos, centros de documentación, rotación del personal, sesiones grupales, correo electrónico, páginas web, grupos de experiencia, entre otros.

En el ámbito nacional, los resultados de la investigación de Montero y Ureña (2021) determinaron en su diseño dos categorías que son comunes: GC y Aprendizaje organizacional, es decir, las variables del estudio se correlacionan positivamente: a medida que los valores de las variables de GC aumentan, en esa misma proporción incrementa el aprendizaje organizacional en las instituciones objeto de estudio.

Asimismo, de la investigación de Orellana (2021) emergieron las siguientes categorías: la investigación al servicio de la sociedad, GC universitario, el estudiante dentro del contexto comunitario y el docente como socializador del conocimiento. Como aporte de esta investigación resalta que el papel protagónico de las universidades en el desarrollo del país es indiscutible, y que la generación de conocimientos, como producto de la actividad investigativa de los miembros de la comunidad universitaria, responde a las necesidades sociales que se presenten para las cuales se vuelve operativo con actividades de responsabilidad social y formación, planificadas e inmersas en la dinámica de cada institución.

En definitiva, el estudio muestra a la GC como una herramienta estratégica para las instituciones, dentro de su objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles en sus funciones de docencia, investigación y extensión; sin embargo, resaltan que el proceso de implementación puede no tener éxito si no se generan las condiciones requeridas para ello. Por eso, para contribuir a superar estos desafíos, se propone un modelo de GC compuesto por cuatro fases: -Proceso de identificación que implica visibilizar los aprendizajes en fuentes internas y externas -Creación del conocimiento, a partir del aprendizaje individual y colectivo. -Distribución del conocimiento con el apoyo de las TIC; y- La fase de medición, vinculada con indicadores como el capital humano, estructural y relacional.

Otro estudio sobre el tema fue el realizado por Castro et al., (2019), a través del cual se determinó que la GC ha servido como plataforma para la generación de activos intangibles en una moderada proporción, evaluado en concor-

dancia con los requerimientos tecnológicos y cambios que caracterizan el entorno actual. Con relación a la dimensión, referida al proceso de GC se evidencia un alto compromiso en la gestión de los procesos de creación y transmisión del conocimiento por quienes conforman esa organización universitaria.

En resumen, según las fuentes consultadas en la Implementación de la GC se describe un proceso con muchas etapas comunes, con un enfoque práctico sobre la importancia del conocimiento al añadir valor a las organizaciones, cuando se utiliza en función de las necesidades particulares de cada una de ellas, coincidiendo este planteamiento con la definición de GC de Davenport y Prusak (1998), en cita de Villasana et al. (2021), como “las acciones que realiza la organización con el fin de obtener el máximo valor del conocimiento disponible”

III. MARCO METODOLÓGICO

En correspondencia con el objetivo planteado, la investigación llevada a cabo es documental de carácter descriptivo que se caracteriza por la recopilación, análisis e interpretación de información de fuentes documentales con el objetivo de describir fenómenos, procesos o situaciones a partir de fuentes de registros de investigaciones sobre el tema en referencia, llevadas a cabo como tesis doctorales la mayoría de ellas, que permite identificar características, patrones y relaciones en el objeto de estudio. Según Guerrero (2015), en cita de Reyes y Carmoña (2020), este tipo de investigación se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de lecturas de documentos, revistas, libros y resultados de investigaciones, para analizar, identificar y articular los datos con el objeto de estudio e incluye procesos como la búsqueda, recuperación, análisis crítico e interpretación de datos secundarios para generar aportes teóricos relevantes.

En el contexto del artículo, esta metodología permitió comparar procesos de gestión del conocimiento en diferentes organizaciones, identificar estrategias comunes utilizadas y evaluar los resultados alcanzados. Con ello, se generaron aportes teóricos actualizados que contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa universitaria. Este enfoque metodológico es adecuado para investigaciones que buscan construir marcos teóricos sólidos basados en antecedentes empíricos y conceptuales

Aportes en lo educativo desde la gestión del conocimiento

En un contexto general la GC aporta significativamente al ámbito educativo, especialmente al sector universitario del siglo XXI, las siguientes ventajas:

- Optimización de las funciones sustantivas universitarias integrando las tres funciones fundamentales de las universidades —docencia, investigación y extensión— para maximizar el valor del conocimiento disponible mediante procesos estratégicos (Nonaka y Takeuchi, 1995; Davenport y Prusak, 1998).
- Transformación pedagógica al promover la sustitución de prácticas pedagógicas tradicionales por enfoques inter y transdisciplinarios que conecten con la realidad social y las necesidades formativas de los estudiantes. Esto incluye la implementación de estrategias tecno-pedagógicas en el micro currículo.
- Creación de una cultura organizacional colaborativa que fomenta la articulación del conocimiento entre trabajadores, directivos y espacios académicos, consolidando ambientes propicios para el desarrollo integral institucional (Calderón, 2017).
- Uso estratégico de tecnologías al destacar la importancia de herramientas como repositorios digitales y plataformas tecnológicas para garantizar información accesible, pertinente y confiable, facilitando procesos educativos más eficientes.
- Formación para la gestión efectiva al subraya la necesidad de capacitar a los actores educativos en habilidades relacionadas con la gestión del conocimiento para garantizar su implementación eficaz.

En tal sentido, en el contexto de la GC en las universidades y vinculándolo a lo académico de la Universidad Nororiental “Gran Mariscal de Ayacucho” (UGMA), donde la autora realiza su tesis doctoral, se interpretó en su momento que la gerencia debía renovarse y enfocar sus esfuerzos en promover procesos formativos enfocados en consolidar la conciencia crítica del estudiante motivándolo, como lo refiere Morales (2021), a participar en la búsqueda de soluciones estratégicas, inclusivas y de amplio alcance que, además, se ajusten al bien común y a la justicia social como valores

Enfocando la mirada en retrospectiva, la UGMA para estar en correspondencia con los

procesos de cambio en el ámbito mundial que exigen la adaptación en la formación del profesional a las nuevas realidades con un enfoque más versátil, en cuanto a su formación y educación, asumió en el 2011 el reto de diseñar un proyecto académico curricular (PAC), que apunta al desarrollo de las llamadas competencias para el siglo XXI, soportado en el constructivismo, teoría que sostiene que las funciones psíquicas superiores del ser humano-memoria, atención voluntaria, razonamiento, solución de problemas- son producto de la interacción cultural, haciendo énfasis en la importancia de las interrelaciones sociales, la relación de los estudiantes entre sí y con los docentes, quienes son los encargados de motivar, diseñar estrategias interactivas, mediante la creación de escenarios propicios para la construcción del aprendizaje participativo, con conciencia reflexiva y crítica (Vigotsky, 1978)

Posteriormente, el PAC se ajustó a la modalidad presencial con soporte tecnológico, con el cambio a la educación multimodal, para responder a los lineamientos de política educativa del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU, 2021), y también en correspondencia a las declaraciones de la UNESCO (2019), que plantea que la competencia digital docente posibilita habilidades y destrezas para seleccionar con sentido crítico, obtener y procesar información empleando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para crear conocimiento y aprender, modificando las estructuras cognitivas; asimismo, ayuda a resolver problemas e interactuar en contextos distintos, facilitando el acceso a la comunicación global.

En el escenario descrito, y en este contexto complejo y exigente de la globalización y avances tecnológicos, la autora de este artículo con las vivencias y experiencias de más de una década en la gestión académica de la UGMA considera que los resultados con la implementación del PAC, no son los esperados, medidos recientemente por los valores de las variables que aparecen en los informes institucionales, pese a la diversidad de acciones sistemáticas y organizadas, dirigidas a los líderes académicos y docentes de núcleos y facultades.

Es decir, las evidencias muestran que el PAC no ha permeado suficientemente hacia la praxis del docente en el aula, siendo necesario replantear nuevas estrategias de gestión de los procesos de parte de docentes, y de los líderes académicos quienes deben hacer la labor de orientación, seguimiento, supervisión y control

de la praxis docente, en la implementación tanto de las nuevas estrategias de aprendizaje en el marco del constructivismo social, como en el uso de las TIC para que puedan responder eficiente y efectivamente a los nuevos desafíos del presente siglo.

En tal sentido, la autora enfoca su intención investigativa en la GC para potenciar la eficacia operativa del PAC de la UGMA, considerado como activo intelectual, en una estrategia de alcance organizacional a partir de una gerencia fundada en la GC, en la que se apoye la docencia como proceso de interacción inmediata docente-estudiante, bajo la concepción que la creación de conocimiento organizacional, representado por el PAC, se materialice en un servicio educativo de calidad.

IV. CONCLUSIONES

La GC es un área de investigación muy importante para el crecimiento de cualquier organización, y en específico de las universidades a objeto de construir aproximaciones teóricas que generen políticas cuya ejecución permita articular y transformar el conocimiento, de quienes laboran en la institución en conocimiento organizacional para alcanzar el fin último de la Universidad, como es una educación de calidad en el marco del ODS 4 de la Agenda 2030 de la UNESCO.

En este mismo orden de ideas, la implementación de la GC proporciona muchos beneficios, que se han compilado de las múltiples investigaciones analizadas, como son: mejora en la capacidad de respuesta a problemas puntuales, que agregan valor a la calidad de la educación, la satisfacción de los estudiantes, contribución a la creatividad, el trabajo en equipo, desarrollar la capacidad de aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías logrando nuevas competencias, promover el enfoque colaborativo e integrado, para capturar, organizar, acceder y utilizar el capital intelectual como estrategia para garantizar la sostenibilidad, que los máximos líderes de la universidad se apropien de las estrategias de GC y las ejecuten en toda la estructura organizacional, alineada a los objetivos institucionales en cada una de las funciones sustantivas de la institución. Dentro de este orden, aportan fundamentos teóricos actualizados, relevantes y motivadoras sobre el tema que sirvan de referente para investigaciones de otras organizaciones, en otros contextos.

En relación a lo anterior, algunos investi-

gadores al articular los puntos de convergencia entre los modelos de gestión más representativos plantean como sugerencias ajustes en la denominación y alcance de los procesos para cada organización; y a nivel académico, realizar más estudios para validar modelos de Procesos de GC, replantearse nuevas estrategias para alcanzar aproximaciones teóricas sobre los procesos que deben desarrollarse en la praxis, de parte de docentes, y de los líderes académicos (Rodríguez, et al. 2018).

En conclusión, la GC no solo mejora los procesos internos de las universidades sino que también impulsa su capacidad para generar conocimiento innovador y relevante en un entorno globalizado y tecnológicamente avanzada

REFERENCIAS

- Aguillón, J. Añez, X. Romero, R. Villalobos, E. (2013). Propuesta de Gestión de conocimientos caso: instituciones educativas modelo creación del conocimiento Nonaka y Takeuchi. URBE. <https://es.slideshare.net/slideshow/propuestafinalgestiondelconocimiento/2252949>
- Berger, E. (2020). Gestión del conocimiento en la administración académica de la Facultad de Ciencias Matemáticas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, período 2016-2018 . PERU. Tesis en acceso abierto en: <hdl.handle.net>
- Castellanos, J., Otero, A. y Vega, J.(2021). Propuesta de un modelo de procesos de gestión del conocimiento para las organizaciones empresariales. <chrome-extension://efaidnbmninnbpcajpcglclefindmkaj/>
- Castro J., Castellanos J. Santiago, E., Fonseca, L. y Lugo, J. (2019). Gestión del conocimiento en universidades públicas. Revista Scientific, 4(14), 182–204. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.9.182-204>.
- Cárcel, F. (2014). La gestión del conocimiento en la ingeniería del mantenimiento industrial. Tesis doctoral. Revista Omnia Science. España
- Morales, J. (2021). Gerencia universitaria: una aproximación al funcionamiento estratégico de las dimensiones: docencia, investigación y extensión. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-85333442>DOI:
- Montero, D. y Yan Ureña. (2021). Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional en Instituciones Educativas. Revista digital.V.3 (13). Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA).Universidad de Pamplona. <https://ojs.unipamplona.edu.co/ojsviceinves/index>.
- MPPEU. (2021) Normativa para los Sistemas Multimodales de Educación Universitaria y Educación Mediada por las Tecnologías de la Información y la Comunicación, [Gaceta Oficial de la RBV N° 42.20]. 09 de septiembre de 2021. <https://www.ojdt.com.ve/gaceta-oficial/42209-09-09-2021>
- Nonaka, I. (1995). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Institute for operations research ant the management sciences, 5 (1), 14-37. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company. New York: Oxford University Press.
- López, R. (2021). Modelo de estrategias para gestionar el conocimiento institucional (caso de universidades públicas categoría a de ecuador). Programa de Doctorado en Empresa, Economía y Sociedad por la Universidad de Alicante. Fundación Dianet. España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=302296>
- Luna ,Ana , Reyes ,Roberto y Jiménez Ygnacia (2017). Gestion Del Conocimiento En Universidades Públicas Mexicanas European Scientific Journal January edition Vol.13, No.1 ISSN: 1857 . Mexico. URL:<http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n1p54>
- Orellana Méndez, G. J. (2021). Gestión del conocimiento en instituciones de educación universitaria del estado Lara. Revista Honoris Causa, 13(1), 24–39. Recuperado a partir de <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/49>
- Pereira, H.(2011).Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa No. 135. Centro de Gestión de Conocimiento, CEGEST. Éxito Empresarial
- Rodríguez, M. J., Núñez, M. A., y Esparza, I. G. (2021). Prueba empírica del modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi en el contexto universitario. Revista Espacios, 39-49
- Salas, F. (2021). Modelo Seci de Nonaka y Takeuchi. <https://www.infotecarios.com/seci/>
- Orozco, J. C. (2018). El marco metodológico en la investigación cualitativa: Experiencia de un trabajo de tesis doctoral. Revista Científica Estelí, Año 7 | N° 27 18(34), 7055-7069. <https://camjol.info/index.php/FAREM/citationstylelanguage/get/harvard-cite-them-right?submissionId=7055&publicationId=6562>
- Reyes-Ruiz, L. Y Carmona , F. (2020). La investigación documental comprensión ontológica del objeto de estudio. Ediciones Universidad Simón BolUNESCO/SITEAL (2019). Educación y TIC / SITEAL. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO, Oficina para América Latina y el Caribehttps://siteal.iipe.unesco.org/eje/educacion_y_tic
- Vigotsky, L.S. (1978). Pensamiento y Lenguaje. Buenos Aires, Argentina: La Pléyade. https://www.proletarios.org/books/Vygotsky_Obras_Escogidas_TOMO_2.pdf