

### **Gestión del conocimiento, una aproximación al estado de la cuestión**

**Oscar Torales**

odecoud@gmail.com

**Soledad Cardozo**

cardozo.soledad@gmail.com

**Fides Gauto**

fidesgauto05@gmail.com

**Ananda González**

anandaliseth@gmail.com

**Mabel Franco**

mabelfrancorojas@gmail.com

**Dirce Ávalos**

diravalosbenz@gmail.com

Universidad Nacional de Asunción

Facultad de Filosofía

Paraguay

#### **Resumen**

El presente trabajo realiza una revisión sistemática de la literatura relacionada con Gestión del Conocimiento, desde una mirada holística. Es un estudio no experimental, descriptivo y analítico cuyo objetivo general radica en presentar los trabajos más significativos y que fueron producidos o publicados en un tramo del tiempo comprendido entre 2000 y 2021. Esto no significa que investigaciones anteriores a estos años no sean válidas, tan solo para acotar el tiempo y por otro lado porque también la mayoría de los trabajos están sustentados sobre anteriores publicaciones de autores comprometidos con el tema. Para la selección de los artículos se tuvo en cuenta se utilizó como motor de búsqueda a Google Académico. Como una forma de reseña conclusiva se encuentra una notable semejanza en los artículos investigados que la Gestión del Conocimiento fue, es y seguirá siempre una materia pendiente de estudio por el alcance que tiene, la importancia que representa para las organizaciones, el interés suscitado en las IES para comprender cómo funciona, la forma en cómo colaboraría para anticiparse al futuro, entre otros aspectos.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento, Modelos de Gestión del Conocimiento, Teorías de la Gestión del Conocimiento.

## **Knowledge Management, an Approach to the State of the Art**

### **Abstract**

This paper conducts a systematic review of the literature related to Knowledge Management, from a holistic perspective. It is a non-experimental, descriptive and analytical study whose general objective is to present the most significant works that were produced or published between 2000 and 2021. This does not mean that research prior to these years is not valid, only to limit the time and also because most of the works are based on previous publications of authors committed to the subject. For the selection of the articles, Google Scholar was used as a search engine. As a form of conclusive review, there is a remarkable similarity in the articles investigated that Knowledge Management was, is and will always be a pending subject of study due to the scope it has, the importance it represents for organizations, the interest aroused in HEIs to understand how it works, the way in which it would collaborate to anticipate the future, among other aspects.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Management Model, Knowledge Management Theories

## **INTRODUCCIÓN**

La evolución humana no ha parado con los miles de años de vida que han transcurrido desde los primeros vestigios sobre ellos; hoy día, se sabe gracias a la historia de ese hombre, que los ha transmitido de generación a generación, lo cual se podría decir, está dentro de lo que lo llaman conocimiento. Pues bien, el tema de investigación de este artículo es la Gestión del Conocimiento, ese conocimiento que posee el ser más racional, el ser humano.

Entonces se encaminará a una descripción narrativa de lo que significa gestión y conocimiento según diferentes autores, además de hacer un énfasis de su utilidad dentro de las organizaciones, y más aún dentro de las IES, lo cual es el fundamento de este estudio.

Desde la mitad del siglo pasado fue tomando fuerza el término a la Gestión del Conocimiento, se ha tratado de dar una definición, lo cual es difícil llegar a una sola, ya que abarca varios aspectos o ciencias al respecto, pero se determinará la más acertada a ella: *Sistema facilitador de búsqueda, codificación, sistematización y difusión de los conocimientos individuales y colectivos, para convertirlas en globales* (Buitrago y Garzón, 2006).

Para las organizaciones son sumamente importantes los conocimientos individuales de sus miembros, ya que, al agruparlos, los convierte en colectivos, muy beneficiosos para la institución y para el alcance de la misión, visión y de los objetivos de estas, ya que está reconocido que los conocimientos intangibles (y las experiencias que muchas veces adquieren con el transcurso de los años) ayudan a las tomas de decisiones y, por ende, a la corrección de posibles errores.

No hay que olvidar que las IES son lugares donde se recurren para la adquisición de conocimientos (en múltiples áreas), por lo tanto, son fuentes de conocimientos latentes, donde sus miembros directivos, docentes, alumnos y todo componente de las mismas, hacen de ellas los mejores espacios físicos (y no hoy día en la actualidad virtual) en la adquisición de esos saberes, por ello, deben de conocer, administrar y reconocer la gestión del conocimiento como pilar fundamental para el logro de su cometido.

## **PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El problema fundamental de la investigación deviene por no conocer con exactitud ni a profundidad el concepto y la definición de Gestión del Conocimiento. Mucho se escucha, mucho se encuentra en la literatura pero nadie se detiene a investigar y a conocer la importancia que representa, cómo se encara, cómo se podría implementar, quiénes podrían llevar a cabo en la IES, entre otros y que justamente por no contar con estas informaciones son algunas de las causas de desinterés. La investigación responderá al final del trabajo a la pregunta, ¿con qué teorías y referencias sobre Gestión del Conocimiento aplicada en las organizaciones y de forma particular en Educación Superior se cuenta?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Establecer un marco teórico y referencial de la Gestión del Conocimiento aplicada en las organizaciones y en ES.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Conocer las principales teorías sobre Gestión del Conocimiento desarrolladas en las organizaciones y en ES.

2. Identificar las prácticas referidas a Gestión del Conocimiento utilizadas en las organizaciones y en ES.
3. Caracterizar modelos de Gestión del Conocimiento aplicados en las organizaciones y en ES.

## **JUSTIFICACIÓN**

El contexto en el cual están inmersas las instituciones de ES sugiere interrogantes con respecto al manejo de la Gestión del Conocimiento, y en este sentido, ¿qué se debe conocer como institución para la resolución de problemas teniendo en cuenta las teorías sobre la gestión del conocimiento?, ¿qué modelos sobre gestión del conocimiento sería apto para una situación específica dentro de las instituciones?, y más interrogantes. Es necesario analizar diversas situaciones que se están presentando en las instituciones y que la gestión del conocimiento podría considerarse como un elemento de respuesta y por último; es imperiosa la necesidad de estudiar las nuevas tendencias en cuanto a tecnología, innovación y los procesos para gestionar el conocimiento como herramienta para el desarrollo de las instituciones de ES.

## **METODOLOGÍA**

Revisión sistemática de la literatura relacionada con Gestión del Conocimiento, desde una mirada holística. Estudio no experimental, descriptivo y analítico. Para la selección de la nómina de publicaciones sobre la temática en estudio, se utilizará el motor de búsqueda de Google Académico, entre los años 2000 y 2021. Como criterios de inclusión se considerará, que sean publicaciones en español y que contenga entre sus palabras claves los términos “gestión del conocimiento” y/o “educación superior”.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **1. Antecedentes de la Gestión del Conocimiento**

El conocimiento ha existido durante toda la vida, de hecho, que los filósofos han tratado de estos conceptos desde el inicio de la filosofía en Grecia; sin embargo, por qué ahora se habla insistentemente de la gestión del conocimiento, para Canals (2003) las razones son diversas: La primera es que, con la bien denominada o mal denominada nueva economía, economía del conocimiento o economía de la información, el conocimiento y la información son progresivamente más importantes, como recurso y también como producto. Por otra parte, todo el proceso de globalización ha hecho que muchas grandes empresas [...] vean claramente la necesidad de que el conocimiento que poseen en una parte del mundo sea aplicable fácilmente en otras partes del mundo donde también tienen intereses. Otro elemento fundamental que ha tenido una importancia vital es el hecho de que las nuevas tecnologías han aportado toda una serie de herramientas y metodologías que permiten hacer muchas cosas relacionadas con el conocimiento que antes no podían llevarse a cabo (p.03). En esta misma línea, Serrandel y Juan (2003) señalan cuatro factores que hicieron posible que la gestión de conocimiento apareciera como disciplina: el fenómeno de la globalización, el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones, la tendencia de redes geográficamente dispersas y descentralizadas y la creciente aplicación del conocimiento en la producción de bienes y servicios (Romero, 2009). Todos estos elementos; -la nueva economía, la globalización y las tecnologías-, ante los desafíos, dificultades, complejidades e incertidumbres que generan el cambio organizacional, la gestión del conocimiento va adquiriendo cada vez más importancia, a la hora de tomar decisiones y gestionar el conocimiento, para entender la realidad y actuar sobre ella (Acevedo et al.,2020).

Actualmente, la gestión del conocimiento tiene un carácter estratégico en el desarrollo de cualquier organización, es más que un proceso de acumulación de información, significa crear nuevos saberes aportadores de valor y fuente de ventajas competitivas (Moro 2022). Gestionar el conocimiento es "... hacer que la empresa aprenda todos los días, y que gracias a ese aprendizaje sea más competitiva, que produzca mejores resultados, que sea más eficiente y efectiva..." (Romero, 2019 p. 149).

En lo que respecta, más concretamente en las Instituciones de Educación Superior (IES) y a la gestión de conocimiento, Morgan y Llinás, (2017), expresan que el único camino para responder a los grandes cambios de la globalización es: "...la investigación, como fuente de creación de conocimiento en las universidades y es transversal en las funciones de docencia y extensión, por lo que se transfiere nuevos aprendizajes entre profesores y estudiantes; en primera instancia los docentes preparan sus clases con la producción científica, utilizando artículos científicos, capítulos de libros y reseñas, por lo cual se asocia con la función docencia..." (Escorcía y Barros, 2020 p. 88). La transferencia/almacenamiento y aplicación/uso del conocimiento en las organizaciones universitarias, permite definirla como un sistema complejo que integra diversos elementos - docencia, investigación y extensión- para el cumplimiento de sus funciones sociales, que radica en la producción de conocimiento científico y tecnológico, mismo que incentiva el crecimiento económico del entorno en el que la entidad universitaria se ubica (Brunner y Ferrada, 2011) citado por Cuadrado, (2020). En definitiva, tal como lo refiere Cuadrado, (2020) la gestión de conocimiento "...en el caso de las Instituciones de Educación Superior, que son generadoras de conocimiento por naturaleza, adquiere mayor importancia si se tiene en cuenta el entorno competitivo en el que operan..." (p. 92).

## **2. Características de la Gestión del Conocimiento**

A través de los años, la gestión del conocimiento ha sido estudiada por diversos autores y en diferentes disciplinas, pero aún no existe una definición universal sobre la variable, sin embargo, es posible identificar cierto consenso sobre la existencia de varios elementos comunes que la caracterizan, independientemente al autor de referencia, entre ellos se menciona:

***El intercambio y transferencia de conocimiento***, (Nonaka y Takeuchi, 1995) expresan que la gestión del conocimiento se encarga de administrar las experiencias y cogniciones que poseen los individuos, con la intención de capturarla y compartirla, y de este modo garantizar la permanencia de la información en toda la organización, si verse afectado por la ausencia o retiro del personal (Escorcía y Barros, 2020). El intercambio de experiencias representa una contribución importante para los equipos de trabajos, debido a que se actualizan los aprendizajes, se crean nuevas sapiencias a través de la conversión del conocimiento tácito y explícito, que luego será codificado e implementado en todos los procesos de la organización.

***La cultura de aprendizaje***, uno de los factores claves de la gestión del conocimiento se centra en crear una cultura orientada al aprendizaje, es decir una cultura organizacional colaborativa que favorezca el proceso de crear comunidades de buenas prácticas, formación y aprendizaje continuo, que incremente el patrimonio intelectual-capital humano, relacional y estructural (Panizo et al., 2019). Bajo esta perspectiva, autores como Echeverri, Lozada y Arias (2018), resaltan "...la importancia de crear espacios de trabajo donde se puedan socializar los diferentes conocimientos de los empleados e impulsar la productividad, la cultura de la innovación y el aprendizaje continuo (Escorcía y Barros, 2020)".

***Creatividad e innovación***, la capacidad de intercambio, la transferencia de conocimiento, el uso eficiente de las tecnologías de información, socializar los diferentes conocimientos,

generan el impacto final sobre los procesos de innovación y desarrollo de la organización. Para Venzin, Von & Roos, (1998) “El proceso de innovación es un proceso de creación de conocimiento cuyo ingrediente principal es el conocimiento disponible, el cual necesita ser capitalizado y transferido a los trabajadores que participen en el proceso” citado por (Panizo et al., 2019).

**Tecnologías de información y comunicación**, la tecnología puesta al servicio de la organización representa una herramienta, que puede emplearse para facilitar la comunicación, la reflexión y la construcción colaborativa de conocimientos (Diaz & Gairín, 2018). Así también, propicia a que los miembros de una organización puedan compartir y coordinar información de manera más ágil y rápida, participando en la búsqueda de significados compartidos y en la edificación colectiva de saberes. Jaramillo, 2012; Tejedor y Aguirre, 1998, refieren que la gestión de conocimiento “...proponen la formación de una cultura comunicativa apoyada en herramientas tecnológicas para el almacenamiento y la transferencia de saberes internos y externos, en medio de un diálogo constructivista” citado por (Correa, Benjumea & Valencia, 2019).

### 3. Evolución de la Gestión del Conocimiento

La historia del conocimiento es la historia de la humanidad misma. Es decir, la historia está marcada por el principal talento, que es la capacidad de aprender, o sea, de obtener y almacenar conocimiento, ponerlo en práctica y en relación con otras áreas de la vida.

Esta historia podría iniciarse con las primeras especies humanas y su creciente capacidad de utilización de herramientas, como piedras y huesos de animales, o el fuego mismo, lo cual se veía reflejado en su capacidad craneal, ligeramente mayor a medida que pasaba el tiempo y la evolución hacia su trabajo (Diccionario filosófico)

Al comienzo de la gestión del conocimiento se distinguieron dos escuelas: la oriental, que trataba el conocimiento como proceso, y la occidental, que lo consideraba un objeto obtenido a partir de la información (Pérez-Montoro, 2016)

#### 3.1 Historia del conocimiento occidental

Se presenta una breve reseña de las características y exponentes de las corrientes desarrolladas en el occidente, a saber:

<b>Grecia clásica</b>	Presenta dos corrientes principales y opuestas. Es muy común que durante la misma época se desarrollen teorías contrapuestas para explicar el conocimiento y los conceptos relacionados. Este enfrentamiento hace que aquellas se enriquezcan mutuamente. Surge el idealismo, cuyo máximo exponente es Platón. Este término acuñado en el siglo XVII se aplica a la doctrina caracterizada por el predominio de las ideas, el mundo ideal y dialéctico de la lógica y el pensamiento, sobre la realidad y la experiencia. La otra corriente es el empirismo epistemológico de Aristóteles. Consideraba que la experiencia es la base del conocimiento verdadero y que la percepción es el punto de partida necesario y obligatorio, no solo de toda la filosofía, sino de todas las ciencias
<b>Edad Media</b>	En la Edad Media, los Doctores de la Iglesia lideran las corrientes filosóficas incorporando al pensamiento occidental el idealismo y el empirismo. San Agustín hace suyas las ideas platónicas y considera como único conocimiento verdadero el de las formas universales, manteniendo, en contra de los escépticos, la posibilidad de conocer la verdad. Santo Tomás de Aquino, principal exponente de la Escolástica, sistema de ideas y creencias influenciado por el pensamiento de Aristóteles.
	Llega el Renacimiento en el siglo XV, tras los oscuros años de la Edad Media. Durante este período histórico tienen lugar cambios muy importantes que afectan a todas las ciencias. Se produce un salto desde la concepción medieval teocéntrica hasta una visión del mundo antropocéntrica. Descartes y Francis Bacon serán los encargados de proporcionar, a principios del siglo XVII, los pilares al pensamiento moderno. La filosofía moderna se caracteriza por la vuelta al sujeto (filosofía del yo). Este giro fue

<b>Renacimiento, Racionalismo y Empirismo</b>	posible de dos modos: la vuelta al sujeto como ser sensible (empirismo) y la vuelta al sujeto como ser racional (racionalismo). Otros exponentes en este período son Tomás Hobbes, quien señala que “el origen de todos los pensamientos es el que nosotros llamamos sentido”, John Locke, desarrolla una crítica al conocimiento, quien afirma que “lo que distingue al hombre y le coloca por encima de cualquier otra realidad es su conocimiento intelectual”, George Berkeley indica que “los objetivos de nuestro conocimiento son las ideas y éstas se reducen a sensaciones”, David Hume, es uno de los primeros filósofos de época moderna en señalar los límites del conocimiento y en percatarse de la imposibilidad de una fundamentación última del conocimiento humano.
<b>Ilustración</b>	Es el movimiento cultural e intelectual que pretende dominar con la razón el conjunto de problemas que atañen al hombre. Comprende tres aspectos diferentes y conexos: 1) La extensión de la crítica a toda creencia o conocimiento, sin excepción, 2) La realización de un conocimiento que, basado en la crítica, incluya y organice los instrumentos para la propia corrección y, 3) El uso efectivo, en todos los campos, del conocimiento logrado de esta manera, con la finalidad de mejorar la vida individual y social de los hombres. En esta época surge la filosofía de Emmanuel Kant y se señala que la esencia de la Ilustración es la liberación del hombre de su culpable incapacidad.
<b>Desde Kant hasta la Edad Contemporánea</b>	Se identifican dos corrientes: 1) Corrientes empíricas. Esta corriente a su vez se clasifica en: a) <i>positivismo clásico</i> , representado por August Comte, Ernst Las y Ernst Mach, para quienes el conocimiento puede reducirse por completo a sensaciones, no reconociendo más fundamentos que los hechos positivos, es decir, la percepción exterior e interna; b) <i>neopositivismo</i> , su propósito es reconstruir el sistema de las ciencias con elementos vivenciales; c) pragmatismo: señala que mantener que el conocimiento es un instrumento de acción todas las creencias tenían que ser juzgadas por su utilidad como regla para predecir las experiencias. 2) Corrientes idealistas. Se puede indicar a Georg Hegel que pretende hacer de la filosofía un sistema para llegar a un conocimiento absoluto. También a Henri Bergson que afirma que el mundo es solo un conjunto de imágenes y que no hay otra certeza inmediata que la idea. Por su parte, Bertrand Russell desarrolla su teoría del conocimiento y deduce que las creencias son características del comportamiento humano y que el comportamiento puede ser erróneo si se apoya en una creencia falsa.

Fuente: Elaboración propia con base a diferentes autores

### 3.2 Historia del conocimiento oriental

A continuación, se presentan las corrientes desarrolladas en el oriente, donde se destacan las principales particularidades y mencionando los artífices de estas corrientes:

<b>Raíces culturales</b>	La cultura china, junto con la de india, es una de las más antiguas e influyentes de la historia de la humanidad. Sus efectos trascendieron las fronteras y llegaron a Corea y Japón, que con el devenir del tiempo fueron tomando matices propios. Las tres grandes corrientes filosóficas orientales cuya influencia ha llegado hasta estos días son el confucionismo, el taoísmo y el budismo. Desde el ámbito filosófico-religioso, los pensadores y sabios orientales se han preocupado en su totalidad. Para la cultura oriental la búsqueda de definiciones estrictas limita la comprensión de lo que se pretende conocer. No tienen dogmas ni reglas estipuladas por ninguna entidad superior, solo hay escuela de conocimiento y grandes hombres que han marcado rumbos, no poseen una religión formal y organizada, sino que la ética constituye la espiritualidad.
<b>El confucionismo</b>	El confucionismo es una doctrina filosófica cuyo origen proviene de Confucio y se basa en la práctica del bien, la sabiduría empírica y las relaciones sociales. Confucio centró su interés en el hombre, considerándolo la medida de todas las cosas; fue un gran humanista y su pensamiento expresa un profundo racionalismo. Para esta corriente, la máxima aspiración consiste en llegar a ser un hombre noble, es decir, en amar a todos los hombres y no hacer a los otros lo que no quiera que le hagan a él.
<b>El taoísmo</b>	El fundador del taoísmo fue Lao-Tse y su doctrina se basa en el Tao o principio omnipresente que guía al universo, la Gran Realidad que sostiene y llena el universo. No puede ser definido ni expresado en palabras, es inefable y a Él no se llega por el estudio ni por la razón, ya que es un conocimiento superracional. Si para Confucio el hombre es la medida de todas las cosas, para el taoísmo la unidad hombre-naturaleza es la enseñanza básica.

<b>El budismo</b>	Las enseñanzas de Buda se basan en cuatro nobles verdades y que dieron lugar a la comunidad budista, que fue extendiéndose desde la India hasta prácticamente toda Asia. El budismo niega el alma como sujeto de las acciones, al no existir una persona que actúa, solo hay una continuidad. Lo existente es la interrelación e interacción de todos los seres vivos en el cambio constante. Esto no significa que el hombre no sea plenamente responsable de sus acciones, tal vez lo sea más, ya que su conducta influye en el universo.
-------------------	---

Fuente: Elaboración propia con base en diferentes autores

### 3.3 Historia moderna

Las aportaciones teóricas que han configurado la estructura de la Gestión del Conocimiento se remontan a unos cincuenta años y puede afirmarse que su engranaje en los entornos empresariales ha tenido lugar en un corto periodo de tiempo cuyo inicio se sitúa hacia 1985.

Algunos de los autores modernos más representativos, cuya influencia práctica ha ido incrementándose en los últimos años y que son referencia obligada cuando se habla de Gestión del Conocimiento y su aplicación en las organizaciones, son:

<b>Michael Polanyi (1891-1976)</b>	Fue el primero en plantear el conocimiento como se entiende actualmente. El concepto de conocimiento de Polanyi se basa en tres tesis claves: Primera, un descubrimiento auténtico no es explicable por un conjunto de reglas articuladas o de algoritmos. Segunda, el conocimiento es público, pero también en gran medida es personal. Tercera, bajo el conocimiento explícito se encuentra el más fundamental, el tácito. Todo conocimiento es tácito o está enraizado en el tácito.
<b>Peter Drucker (1909-2005)</b>	Drucker es una pieza fundamental en la gestión del conocimiento al introducir el concepto de <i>knowledge workers</i> y por la gran importancia que da a las personas dentro de las organizaciones. Señala Drucker que, los individuos que aportan su propio conocimiento profesional, previamente adquirido, a su trabajo son quienes dan más valor a los productos y servicios de una compañía aplicando sus conocimientos.
<b>Ikuro Nonaka (1935- ) y Hirotaka Takeuchi (1946-)</b>	Estos dos autores abordan los conceptos de conocimiento tácito y explícito y el proceso de creación del conocimiento a través de un modelo de generación basado en la espiral del conocimiento. El proceso de creación de conocimiento se basa en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal. Nonaka explica con ejemplos que el éxito de empresas japonesas se basa en la gestión efectiva del conocimiento y que estas prácticas son una ventaja competitiva frente a la industria occidental.
<b>Davenport (1954-)</b>	Es uno de los autores más influyentes en la práctica de la gestión del conocimiento. Dedicó especial atención a la distinción entre datos, información y conocimiento, tratando de mostrar cómo se produce el tránsito de datos a información y de información a conocimiento, mediante un mecanismo de adición de valor, que los hace evolucionar. Una constante de Davenport es la importancia que le concede a las personas, como contraposición al sobredimensionado papel que otros asignan a la tecnología en la gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia con base en diferentes autores

En la actualidad las organizaciones no pueden dejar de lado la gestión del conocimiento ya que les abre un mundo de posibilidades, la competitividad de las empresas ya no está basada en los aspectos básicos de la posición en el mercado, ventas, atención al cliente entre otros factores. La competitividad más bien depende de la manera que las empresas aprenden a aprender, y a concentrar todo ese conocimiento ya que pueden obtener información de todas las áreas de la empresa y así aplicar la mejora continua.



#### 4. Herramientas de análisis de la Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento entendida como una disciplina encargada de diseñar e implementar modelos de gestión que permiten identificar, capturar y compartir el conocimiento entre los miembros de la organización, impulsando la creación de valor y generación de ventajas competitivas (Pérez- Montorio, 2016), necesariamente debe desarrollar una batería de herramientas que permitan una aplicación exitosa y sostenible para el logro de las metas propuestas. Muchos estudios se realizan actualmente en torno a la gestión del conocimiento, tanto dentro del ámbito empresarial como el académico, de los muchos aportes se puede destacar la noción clave del “trabajo colaborativo” como parte fundamental del desarrollo de la gestión del conocimiento. Escorcía y Barros (2020) sostienen sobre este punto “Es posible identificar consenso en la literatura sobre el enfoque colaborativo e integrado que adquiere la gestión del conocimiento, para crear, capturar, organizar, acceder y utilizar el capital intelectual como estrategia para garantizar la sostenibilidad en el largo plazo”. Se puede afirmar, entonces que el primer gran paso para una aplicación exitosa de la gestión del conocimiento reposa en las habilidades desarrolladas de trabajo en equipo, sobre todo si se pretende que las mejoras logradas se sostengan en el tiempo. La generación de una fuerza sinérgica garantiza la consecución de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En el contexto de las IES la gestión del conocimiento está teniendo una amplia aceptación ya que colaboran significativamente la búsqueda de la deseada calidad de los procesos de producción, conjunción y transmisión de conocimientos, que son tareas medulares del ámbito académico, desde siempre. Escorcía y Barros (2020), basándose en los aportes de Butnariu y Milosan (2012) Marouf y Agarwal (2016), Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2016), plantean categóricamente lo siguiente sobre respecto a la relación entre la gestión del conocimiento y las IES:

La gestión del conocimiento adquiere importancia en las IES en la medida que contribuye a mejorar la gestión interna, promueve la innovación mediante la transferencia de conocimiento, fortalece la cultura de experiencias entre profesores, investigadores y estudiantes, promueve la actualización continua y el desarrollo de habilidades y competencias, e influye significativamente en la toma de decisiones por parte del equipo directivo; permitiendo alcanzar un nivel superior de calidad que genera mayor valor organizacional.

Para acercarse a las herramientas que se emplean dentro de la gestión conocimiento para el logro de los propósitos organizacionales resulta muy esclarecedor el planteamiento de Nonaka y Takeuchi, 1995 sobre las fases de la gestión del conocimiento:

<b>Fase 1</b>	<b>Socialización tácita (de tácito a tácito)</b>	Es un proceso donde se adquieren conocimientos tácitos de otros individuos, se comparten entre ellos experiencias y pensamientos; esta actividad permite potencializar el capital humano de quienes interactúan en esta fase. En otras palabras, naturalmente se aprende de la convivencia con los colegas, si bien los lineamientos de la cultura organizacional se instalan de manera explícita, es muy normal que implícitamente se vaya configurando el modo de conducta que impera en la organización y muchas veces esto tiene tanto o más peso como las normas y reglamentaciones vigentes.
<b>Fase 2</b>	<b>Externalización (de tácito a explícito):</b>	Es la fase importante para la creación; por lo tanto, los nuevos conocimientos tácitos generados de las anteriores experiencias se convierten en conceptos explícitos para que sean comprensibles para las organizaciones e individuos. Implica la dinámica de dos actividades, primeramente, se formulan <b>metáforas</b> donde se reconocen las contradicciones con el fin de confirmar o descubrir nuevos conceptos y luego la formulación de <b>analogías</b> para que, por medio de un proceso lógico de asociación, se vayan resolviendo los problemas.

Fase 3	<b>Combinación (de explícito a explícito):</b>	Es la parte del proceso que sintetiza los nuevos conocimientos explícitos, por lo tanto, se captura e integra el reciente aprendizaje sustancial mediante la recopilación, reflexión y síntesis. Involucra dos actividades, la primera consiste en la elaboración de documentos, artículos, planos, informes, minutas, manuales, entre otros; y la segunda, se relaciona con las herramientas TIC que permiten el almacenamiento y transferencia para toda la organización.
Fase 4	<b>Internalización (de explícito a tácito):</b>	En esta fase los empleados amplían el aprendizaje tácito a partir del acceso a los conocimientos explícitos que se encuentran almacenados en las herramientas TIC, al utilizarlo e incorporarlo se convierte en propio de cada colaborador

Fuente: Elaboración propia con base en diferentes autores

## 5. Teorías sobre la Gestión del Conocimiento

Existen diversas teorías que han aparecido a lo largo de la historia del hombre. De hecho, se lee en varios artículos que no sería absurdo señalar que la Gestión del Conocimiento ha aparecido ya con el hombre desde que tiene noción del tiempo y del espacio y de su existencia. A continuación se realiza una breve descripción, en consonancia con la parte que se ha escrito en evolución, pero con un detalle interesante que es resaltar cómo esas teorías, estos autores han pensado el alcance que tiene sus teorías en la aplicación de la Gestión del Conocimiento.

Periodo	Teoría	Autor/es	Descripción	Aplicación en la Gestión del Conocimiento
<b>Grecia Clásica</b>	Idealismo	Platón (influenciado por Sócrates)	Considera que el conocimiento es el punto más elevado del saber. Esto se debe a que concierne a la razón, no a la experiencia.	Promoción de conocimiento, involucramiento de los sujetos en la producción de nuevos saberes.
	Empirismo epistemológico	Aristóteles	La experiencia es la base del saber verdadero y que, la percepción es el punto de vista de partida necesario y obligatorio.	El conocimiento a partir de lo empírico. La experiencia como punto de partida para la construcción del conocimiento.
<b>Edad Media</b>	Formas universales	San Agustín	A partir de ideas platónicas, considera como conocimiento verdadero, único para conocer la verdad, el de las formas universales, encuentra lo que es verdad para todo espíritu racional, como las normas y reglas para el hombre algo superior, esto lo hace autónomo y libre ante el mundo.	Las verdades inmutables que no parten de la experiencia, sino de la certeza del propio ser. El conocimiento racional -en su actividad inferior- se dirige al conocimiento de lo que hay de universal y necesario en la realidad temporal, es decir, ciencia.
	Escolástica/ Teocentrismo	Santo Tomás de Aquino	Sistema de ideas y experiencias, con gran influencia aristotélica, al considerar la percepción como el punto de partida y la lógica como el procedimiento intelectual para llegar a un conocimiento intelectual para llegar al conocimiento fiable de la naturaleza	El conocimiento experiencial y racional como principio para comprender el mundo.
<b>Edad Moderna</b>	Humanismo Antropocentrismo	Francesco Petrarca, Erasmo de Róterdam, Nicolás Maquiavelo, Michael Montaigne	Ruptura y transformación del pensamiento. Amplio desarrollo del espíritu crítico, revalorización del ser humano, secularización de la sociedad, lo que trajo consigo un nuevo modo de ver y entender el mundo.	El hombre protagonista, artífice del conocimiento.
<b>Renacimiento</b>	Empirismo	Francisco Bacon	Pérdida de confianza en la razón, se niega el valor de la experiencia, porque el conocimiento pasa a ser sensible. Bacon, el primer empirista, rechazó la razón como única fuente de conocimiento y propuso la experiencia metódica, consistía en observar situaciones, acontecimientos, etc. después clasificarlos y razonar, de lo particular a lo general. De ahí parte el método inductivo, que, a partir de interrogantes interpreta las observaciones.	El método inductivo, propio de la investigación.
	Racionalismo	Rene Descartes	La vuelta al sujeto. Es entendida como la vuelta a la razón desvirtuando la fuerza de la sensibilidad. El conocimiento se adquiere de forma racional, teniendo en cuenta los principios matemáticos que son claros y puntuales, todos los principios son innatos a la razón. Junto con el empirismo, es la base de la ilustración.	El papel de razón para la construcción del conocimiento

<b>Edad de la luces</b>	Ilustración	Emmanuel Kant	Busca dominar los problemas del hombre a través de la razón. La liberación de su culpable incapacidad; incapacidad significa la imposibilidad de servirse de su inteligencia sin la guía de otro.	El pensamiento aislado es insuficiente, la construcción colectiva es inmensurable
<b>1930</b>	Conocimiento Tácito	Michael Polanyi	Pionero en el desarrollo del conocimiento como hoy lo entendemos. Planteó el conocimiento tácito, explicó el conocimiento basado en contextos más lógicos y no tan racionales como las normas y reglas, descubriendo el conocimiento explícito, porque todo conocimiento es tácito o está enraizado en el tácito. Este tipo de conocimiento es el que el hombre puede indagar para adquirir nuevos conocimientos, a partir de sus conceptos teniendo como referencia el conocimiento implícito.	La relación entre el maestro y el discípulo, aterrizada a la actualidad se aplica a la mentoría.
<b>1959</b>	Knowledge Worker	Peter Drucker	El hombre capaz de dar más en su trabajo con innovación, obtenida de su conocimiento teórico, para mejorar sus procesos u optimizar sus recursos de acuerdo con las necesidades de la empresa. Considerado parte fundamental de la organización. Porque, si ellos se van se llevan consigo información relevante, por lo tanto, deben ser consideradas personas valiosas.	Cada uno de los agentes de la organización son valiosos en tanto en cuanto sean considerados sus aportes y los conocimientos adquiridos.
<b>1971</b>	Recursos y competencias organizacionales	Kenneth R. Andrews	Andrews sigue a Selznick (1957) afirmando que estos recursos y competencias son distintivos o superiores a los de sus rivales, pudiendo favorecer las bases para la ventaja competitiva de la empresa si son utilizados correctamente ante las oportunidades del entorno. Corresponde aclarar que los recursos tangibles constituyen los recursos físicos y financieros, en tanto que, los intangibles atañen a los recursos humanos, el valor de una marca, las patentes, los derechos de fabricación, etc. "El conocimiento como recurso intangible para las empresas es aprovechado como ventaja competitiva cuando la empresa es capaz de crearlo, obtenerlo, almacenarlo y difundirlo. Lo que determina el tratamiento de las posibles funciones que debe ejercer la gestión del conocimiento. Administrar el conocimiento organizacional es el recurso estratégico más valioso" Valhondo, D. (2003)	El conocimiento como recurso competitivo
<b>1990</b>	Peter Senge	Learning organization	La empresa es el espacio en el que se genera un ambiente propicio para que los empleados desarrollen sus capacidades de crear y generar resultados, con el objetivo de lograr procesos óptimos, gestionando el cambio. Desarrollan el aprendizaje enfocado en las funciones que	La institución u organización como espacio en el que los miembros aprenden en el marco de sus propias funciones, de manera a seguir el dinamismo de los requerimientos del cambiante mercado.

			realizan en el puesto de trabajo, porque así como las organizaciones son afectadas por los cambios del mercado, es importante que el conocimiento y las habilidades de los empleados estén preparados para dar respuestas eficientes según las necesidades de la empresa.	
<b>1996</b>	Technology Broker	Brooking	Su enfoque es más bien de diagnóstico situacional. La revisión cualitativa permite una auditoría de la información que en suma corresponde al capital intelectual.	La medición de los activos intangibles de la organización
<b>1996</b>	Modelo Navegador de Skandia	Edvinsson	Consiste en un modelo integrado y dinámico que agrupa sus factores de análisis en cinco áreas: financiera, clientes, proceso, renovación y desarrollo humano. Concibe el capital humano, el capital relacional y el capital estructural, que, en suma hacen posible el conocimiento: Capital Intelectual	El capital intelectual es fundamental para la organización
<b>1998</b>	Modelo de dirección estratégica de competencias	Bueno	Basado en cuatro criterios: capital organizativo, capital humano, capital tecnológico y capital racional.	Innovación, difusión del conocimiento, la competencia distintiva. Construir conocimiento a partir de los saberes tácitos y explícitos de la organización.
<b>1997</b>	Intellectual Assens Monitor	Sveiby	Su propósito es la optimización estructural, tanto interna como las competencias de los empleados. Posibilita identificar los activos intangibles en uso, renovación y evitar pérdidas.	Medición de los activos tanto desde adentro como hacia afuera. Con el propósito de informar al mercado sobre el valor que tiene la organización, pero sin descuidar al propio personal, que debe conocer la marcha y mejorar permanentemente la gestión.
<b>1995</b>	Modelo de Creación del Conocimiento	Nonaka y Takeuchi	Creación del conocimiento, a partir de dos dimensiones: Epistemológica: en la que se destacan dos tipos de conocimiento: tácito y explícito. El conocimiento explícito es el conocimiento que puede ser escrito y transferido con relativa facilidad de una persona a otra. En tanto que el tácito es más difícil de articular, porque a menudo surge por parte de la experiencia. La dimensión ontológica se extiende a partir del conocimiento del individuo en un extremo y de allí al resto del equipo. "El espiral emerge cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente desde la parte ontológica a los niveles más altos dentro de las organizaciones" (Nonaka y Takeuchi, 1995,pg.57)	
<b>1998</b>	Modelo de Gestión del Conocimiento KPMG	Tejedor y Aguirre	Define los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje. Es un modelo que evidencia la interacción de sus elementos, como un sistema complejo en el que las influencias de producen en todos los sentidos.	Se desarrollan mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento. Se da la capacidad de aprender de la experiencia y existe espacio para la creatividad, como también de la mirada compartida.

<b>2003</b>	Thomas Davenport	Dato, información y conocimiento	El mecanismo propuesto es de adición de valor. Concede importancia a las personas teniendo en cuenta que otros autores resaltan más la tecnología, pero sin embargo, reconoce la tecnología como un soporte en los procesos que dan ventaja competitiva.	Para una organización, la información es poder, es posicionamiento y es insumo para la toma de decisiones oportunas.
<b>2004</b>	Conectivismo	George Siemens	Es una teoría del aprendizaje, contextualizada en la era digital. Se basa en el análisis de las limitaciones del conductismo, el cognitivismo y el constructivismo, para explicar el efecto que la tecnología tuvo sobre el modo en que actualmente vivimos, nos comunicamos y aprendemos. El aprendizaje es un proceso que ocurre dentro de una amplia gama de ambientes, no precisamente controlados por el sujeto. Es por ello que el mismo (como conocimiento aplicable) puede residir fuera del ser humano, por ejemplo en la organización, en una base de datos, etc. Esto permite ampliar el estado actual del conocimiento. Así, las decisiones están basadas en la transformación acelerada de los basamentos. Es decir, el nuevo conocimiento vuelve obsoleto al anterior.	La tecnología como aliada de la gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores

## 6. Modelos de Gestión de Conocimiento

Cada modelo tiene su particular combinación de elementos claves, el gran inconveniente en el sector educativo es que no tienen una estrategia clara de gestión del conocimiento, utilizando modelos tradicionales rigurosos, retrógrados y no adaptativos a las nuevas demandas regionales. En ese sentido, es menester que las instituciones educativas tomen un modelo de gestión que recabe la opinión de los clientes acerca de las mismas, cuáles son sus competidores, imagen interna y externa y ventajas competitivas que poseen.

Así pues, realizando un análisis sobre las investigaciones en relación con los últimos cinco años, se ha encontrado los siguientes modelos de gestión del conocimiento que las instituciones educativas toman como base para aplicar:

<b>Autores</b>	<b>Modelo GC</b>	<b>Descripción</b>
Von Krogh y Roos (1995)	Modelo de la Epistemología Organizacional	Distingue entre el conocimiento individual y el conocimiento social; y toma un enfoque epistemológico de la gestión del conocimiento organizacional.
Karl Wiig	Modelo enfocado en principio	Para que un conocimiento pueda ser útil y valioso debe ser organizado. Dicho conocimiento debe estar bien ordenado de manera tal de que conocimiento se pretende usar.
Boisot	Modelo del espacio de información	Se basa en el concepto de bienes de información (information good), al cual caracteriza dentro de un espacio que maneja tres dimensiones: - No Codificado – Codificado. - Abstracto – Concreto. - No Difundido – Difundido.
Nick Bontis (1996)	Modelo de la Universidad West Ontario	Relación de causalidad entre los elementos del capital intelectual, siendo el capital humano el origen del desarrollo del capital relacional y estructural, e influyendo éstos a su vez, en los resultados empresariales.
Choo (1998)	Modelo Sense-Making	Selección de la información y su posterior incorporación a las acciones de la organización y resalta tres términos básicos: el “tener sentido” (sense-making), la creación del conocimiento, la toma de decisiones.
Camisón, Palacios y Devece (2000)	Modelo Nova Universidad Jaume I de Castellón	Considera que el capital intelectual está formado por el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor en un futuro.
Eduardo Bueno	Modelo Intellectus	Divide los activos intangibles en los tres bloques: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.
Escorcía y Barros (2020)	Modelo de gestión del conocimiento para las IES	Parte de la función de investigación y se integra con las de docencia y extensión, a través de 4 fases importantes: Identificación, creación, distribución y medición, del conocimiento.
Acevedo, Aristizábal, Valencia y Bran (2020)	Compuesto por dos dimensiones para la creación de conocimiento	La ontológica, que se refiere a los niveles tanto individual como colectivo; a esta pertenecen los diferentes tipos de relacionamiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional) que se dan al interior de la IES. La epistemológica, se relaciona con el tipo de conocimiento que los individuos poseen: tácito (de carácter individual y no externalizado) y explícito (externalizado y formalizado).

Fuente: Elaboración propia con base en diferentes autores

Generalmente, los diferentes modelos de la gestión del conocimiento tienen algún elemento en particular en común al cual dan mayor énfasis como el docente, el entorno socioeconómico, el alumno o los procesos académicos.

## CONCLUSIÓN

La gestión del conocimiento ha adquirido una importancia significativa como factor de cambio y desarrollo en todo el quehacer de la sociedad, siendo su principal misión la de crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación, provocar mejoras en la toma de decisiones y producir nuevos conocimientos.

Todo esto puede ser posible con la creación de una cultura donde la información y el conocimiento se valoren, se compartan, se gestionen y se usen eficaz y eficientemente. Justamente en eso se basa la gestión del conocimiento, en reconocer los recursos intangibles de las organizaciones, aprovechando las experiencias de los colaboradores para así orientar las mismas a la obtención de los objetivos y metas institucionales, teniendo en cuenta su función principal, la cual es asegurar fundamentalmente dos procesos: la creación y la transmisión de conocimiento.

Las últimas investigaciones, estudios y artículos acerca de la GC mencionan la importancia de herramientas que faciliten la captura, conservación, organización y procesamiento y sobre todo la difusión del conocimiento de tal forma que se transforme dicho recurso, hoy disperso, en capital intelectual útil a las organizaciones para alcanzar un desarrollo sostenible.

Con esto se trata de imponer en cada uno de los procesos que conforman la actividad de una entidad o empresa, incorporar la dimensión de la gestión de conocimiento donde se tengan en cuenta acciones y métodos para la recopilación, almacenamiento, generación y distribución del conocimiento. De esta forma se logra que la GC forme parte de toda la entidad como componente fundamental para incrementar el capital intelectual de la misma.

Entonces; según los autores estudiados, y los artículos analizados, la GC es el proceso sistémico y organizacional específico, para la adquisición, organización y comunicación del conocimiento de los empleados, de tal forma que los mismos puedan hacer uso de este para ser más efectivos y productivos en su trabajo.

Concluyendo, para las organizaciones el conocimiento representa un activo intangible y estratégico que genera ventajas competitivas. Las organizaciones orientadas hacia los servicios como es el caso de las IES, se basan en el conocimiento. Su competitividad está determinada por la inteligencia de su gente, de sus colaboradores (docentes-alumnos), siendo su capital intelectual una fuente clave para su diferenciación de las demás organizaciones.

Una cuestión última y para la reflexión, no existe aún en la literatura investigaciones puntuales que abarquen el estudio de la Gestión del Conocimiento como tal. Los artículos son muy aislados y mayormente provienen de Estados Unidos, Inglaterra como países de habla inglesa y en español hay producciones en España, México, Colombia, Perú y un poco más. Son estudios que versan frecuentemente en una institución particular sin generalizaciones.



## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo et al. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información Tecnológica*, 31(1), 103-112.
- Acevedo, Y., Aristizábal, C., Valencia, A., Bran, L. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información Tecnológica* Vol. 31(1), 103-112 (2020)  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103>
- Adriana, M. (2021). Gestión del Conocimiento y Formación Integral en la Universidad Cubana. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 8(1).
- Canals, A. (2003). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
- Correa, A., Benjumea, M., & Valencia, A. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. *Revista Electrónica Educare*, 23(2), 1-27.
- Cuadrado, G. (2020). Gestión del conocimiento en la universidad: cuestionario para la evaluación institucional. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, XI(30), 201-218.
- Diccionario Filosófico. Conocimiento. [www.filosofia.org/enc/ros/conoc.htm](http://www.filosofia.org/enc/ros/conoc.htm)
- Escorcía, J. y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 83-97.
- Gómez, S., Kanashiro, A., Reynaga, M. (2017). Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública. Gestión del Conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana. [En red]. Disponible en:  
[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1907/Silvana\\_Tesis\\_maestria\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1907/Silvana_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Grupos de Creación y Gestión del Conocimiento en Red en un Programa de Perfeccionamiento en Docencia Universitaria. (2018). *Revista de Educación a Distancia*, 5(57), 31-03.
- Farfán Buitrago, D. y Garzón Castrillón, M. (2006). *La gestión del conocimiento*. Documento de Investigación N°29. Universidad Del Rosario, Bogotá.
- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial.
- Panizo, M., & et al. (2019). Caracterización de la Gestión del Conocimiento en Organizaciones Orientadas a la Producción de Bienes y Servicios como área de investigación. *Rev. Tekhné*, 22(2), 001-029.
- Pérez, D., & Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. Pérez, Daniel; Dressler, Matthias. "" Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento"". *Intangible Capital*, enero-marzo de 2007, vol. 3, núm. 15, p. 31-59."

- Pérez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. El profesional de la información. Vol. 25. Núm. 3. Pág. 526-534.
- Rodríguez, A. J. R., & de Martins, D. M. M. (2009). Conectivismo como gestión del conocimiento. REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, 4(6), 73-85.
- Rojas Dávila, R. S., & Torres Briones, C. L. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi.
- Rojas, C. (2012). Teoría y evolución de la gestión del conocimiento. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-evolucion-gestion-conocimiento/>
- Romero, Z. (2009). Gestión del conocimiento Evolución y conceptos. *Dialnet*, 4(2), 145-150.
- Ruesta, C. B., & Iglesias, R. A. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. Boletín del Instituto de Andaluz de Patrimonio Histórico, 8(34).
- Toala, G., Meza, D., Mejía, G. (2017). Modelo de gestión del conocimiento y capital intelectual de los docentes universitarios. *Revista Publicando*, 4 No 11. (1). 2017, 270-286. ISSN 1390-9304
- Valhondo 2003 ref. M. Pachas Y, A. Zárate, 2006
- Valhondo, D. (2003). Gestión del conocimiento del mito a la realidad. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.