

**Impacto de la gestión del conocimiento en la calidad institucional  
de la Universidad Nacional de Asunción**

**Raúl Marcelo Ferrer Dávalos**

mferrer@usil.edu.py

Universidad San Ignacio de Loyola

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

**Luis Paniagua Jara**

lpaniagua2022doc@gmail.com

**Jenny Carolina Vivas Moreno**

jennyvimo@gmail.com

**Rodrigo Daniel Osorio Marín**

sr.osoriomarin@gmail.com

Universidad Nacional de Asunción

Facultad de Filosofía

Paraguay

**Resumen**

La gestión del conocimiento es uno de los desafíos de las instituciones de educación superior para lograr el aseguramiento de la calidad. El objetivo de este estudio es analizar la relación entre la gestión del conocimiento y la calidad institucional en la Universidad Nacional de Asunción, y determinar de qué manera la gestión del conocimiento impacta en la calidad de dicha institución. Se realizó un estudio exploratorio con una muestra por conveniencia, no probabilística con la participación de 42 directivos representantes del Rectorado y de 10 unidades académicas de la institución, a quienes se aplicó un cuestionario de 14 preguntas. Los resultados señalan que la adecuada gestión del conocimiento incide de manera positiva en la calidad institucional, donde las dimensiones crear, compartir y aplicar conocimiento muestran una incidencia directa en la calidad institucional.

**Palabras clave:** calidad institucional - gestión del conocimiento - aplicar conocimiento

## **Impact of knowledge management on institutional quality at the National University of Asuncion**

### **Abstract**

Knowledge management is one of the challenges for higher education institutions to achieve quality assurance. The objective of this study is to analyze the relationship between knowledge management and institutional quality at the Universidad Nacional de Asunción, and to determine how knowledge management impacts on the quality of the institution. An exploratory study was carried out with a non-probabilistic convenience sample with the participation of 42 managers representing the Rector's Office and 10 academic units of the institution, to whom a 14-question questionnaire was applied. The results indicate that adequate knowledge management has a positive impact on institutional quality, where the dimensions of creating, sharing and applying knowledge show a direct impact on institutional quality.

**Keywords:** institutional quality - knowledge management - apply knowledge

## INTRODUCCIÓN

Las universidades tienen la responsabilidad de formar capital humano avanzado de manera a contribuir con la competitividad del país, generando además, investigación, desarrollo e innovación. Por otro lado, las universidades deben constituirse en fuente de oportunidades para la formación continua y también para el desarrollo de la cultura, las artes y las letras. Todo esto, dentro de un estricto marco de calidad (Rodríguez-Ponce, 2016), y como la calidad en el ámbito de las universidades es algo fundamental, identificar los factores que afectan a la calidad y al desempeño de las universidades es un aspecto absolutamente relevante en términos de gestión de la educación superior. Existen condiciones particulares relacionadas a las instituciones de educación superior que deben ser consideradas para comprender el impacto positivo de la gestión del conocimiento sobre el rendimiento en este tipo de organizaciones (Escorcía Guzmán & Barros Arrieta, 2020).

La gestión del conocimiento puede ser útil para facilitar la resolución de problemas en las instituciones educativas, por ejemplo, a través de mejores currículos, mejores codificaciones y mejores estructuras educativas (Correa-Díaz et al., 2019; Guzmán Rodríguez et al., 2018). Algunos estudios, como el realizado por Pedraja-Rejas et al., (2009), señalan que las fases de crear, compartir y aplicar conocimientos índice significativamente en la eficacia en el caso de las instituciones privadas, mientras que en las instituciones públicas, la eficacia tiene incidencia principalmente en las fases de creación y aplicación del conocimiento. Asimismo, un estudio realizado por Rodríguez-Ponce et al., (2013) en universidades chilenas, refleja que la gestión del conocimiento es un proceso diario que tiene una relación positiva y significativa en las actividades de docencia, posgrado e investigación, y que impacta particularmente en la gestión académica.

Uno de los desafíos para el aseguramiento de la calidad en las instituciones de educación superior es la gestión del conocimiento, que permite implementar políticas institucionales para mejorar el aprendizaje y las competencias que propician la generación del conocimiento (Valencia et al., 2021). Así, para implementar un modelo de gestión del conocimiento que apunte al aseguramiento de la calidad, es necesario realizar un diagnóstico previo con el objetivo de conocer el contexto y promover los procedimientos institucionales más adecuados de manera a lograr un mecanismo de apropiación de conocimientos relevantes (Bermeo-Giraldo et al., 2020; Acevedo-Correa et al., 2020; Acevedo-Correa et al., 2019).

La gestión del conocimiento tiene un rol determinante en las decisiones y estas pueden incidir significativamente en la calidad de las instituciones de educación superior, por

lo que resulta importante conocer aspectos relacionados a la gestión del conocimiento y su incidencia en la calidad institucional. El objetivo de este estudio es analizar la relación entre la gestión del conocimiento y la calidad institucional en la Universidad Nacional de Asunción, y determinar de qué manera la gestión del conocimiento impacta en la calidad de dicha institución.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Calidad Institucional**

Las instituciones de educación superior deben adaptar sus estructuras, mecanismos y prácticas relacionadas a la gestión buscando el aseguramiento de la calidad. Se deben generar cambios y buenas prácticas que impacten en el mejoramiento de la gestión institucional (Lemaitre et al., 2012). En este sentido, estudios previos, como el realizado por Torre & Zapata, (2012), señala que en algunos países de Iberoamérica se percibe un cambio en relación a los estilos de liderazgo y su influencia en la planificación institucional, al igual que un mayor reconocimiento hacia la docencia como uno de los factores claves que impacten directamente en la evaluación y en el desempeño docente, y por lo tanto en la calidad institucional. Así, desde el punto de vista del docente universitario, la calidad significa que el mismo tendrá una mayor carga de trabajo, debido a las exigencias en formación, en tareas administrativas, generación de conocimiento, etc. Por otro lado, desde la perspectiva institucional, resulta indispensable mejorar la calidad, pero sin olvidar el factor humano, y, por lo tanto, crear las condiciones para que los docentes puedan efectivamente desarrollar su trabajo (Rodríguez Aguirre et al., 2018).

El aseguramiento de la calidad contribuye a la generación y organización de la información en las instituciones de educación superior, y es necesario promover una cultura académica de calidad a partir de una gobernabilidad institucional favorable a la calidad (Malagón Plata et al., 2019; Valencia et al., 2021). Los sistemas de aseguramiento de la calidad se incorporan en la rutina universitaria y constituyen una herramienta útil para la mejora continua de la institución, pero es necesario que sea flexible para facilitar la adaptación a los cambios, la innovación y la implementación de la cultura de la calidad. Este sistema debe estar adaptado a las necesidades de cada universidad y de cada contexto, respetando siempre la autonomía universitaria y sus políticas institucionales (Zaballa-Pérez, 2022). Tamayo Chacón (2020), afirma que la calidad es proporcional a la capacidad de respuesta a los desafíos actuales y futuros que la sociedad impone a las instituciones de educación superior. Por lo que la implementación de sistemas de gestión de conocimiento

se vuelve indispensable para mejorar la capacidad de adaptación al entorno y respuesta a los contextos imperantes en las universidades.

### **Crear Conocimiento**

La creación de conocimiento es un proceso que implica la exploración, combinación y el descubrimiento de conocimiento, lo cual hace que las instituciones deban crear nuevas ideas, partiendo desde los tomadores de decisiones (Stone, 2010; Goldman & Scardamalia, 2013; Rodríguez-Ponce, 2016). Por lo tanto, las personas constituyen un factor relevante que incide en los procesos de creación de conocimiento, y se relaciona directamente con la cantidad de recursos humanos disponibles y con el tiempo de dedicación de los mismos (Gómez-Vargas & Alsina, 2015). En este sentido, las personas que toman las decisiones en la institución de educación superior, lo hacen a partir de los procesos de sus propios equipos y colaboradores, quienes crean conocimientos conectando ideas existentes e interactuado con otros miembros de la institución (Chaudhri et al., 2013; Rodríguez-Ponce, 2016; Pedraja-Rejas et al., 2009).

El éxito de los resultados de innovación obtenidos a partir de las alianzas estratégicas entre la universidad y la industria, se generan en la fase de creación de conocimiento, lo cual debería ser realizado de forma sistemática para obtener un alto desempeño de manera sostenida (Johnson & Johnston, 2004; Capaldo & Petruzzelli, 2014; Bagorogoza et al., 2011; Rodríguez-Ponce, 2016).

### **Compartir Conocimiento**

Cuando una persona transfiere sus conocimientos a otras personas, se genera el proceso de compartir conocimiento, por lo que la creación de valor en la gestión del conocimiento se da a través del proceso de intercambios que permite compartir el conocimiento (Ritala et al., 2015; Rodríguez-Ponce, 2016). Cuando el conocimiento es compartido, este incrementa su valor, mejora las capacidades de innovación de las instituciones y se generan círculos virtuosos que producen un valor estratégico mayor para las instituciones y para los individuos (Ganguly et al., 2019; Bashir & Farooq, 2019; Rodríguez-Ponce et al., 2022).

El conocimiento solamente genera poder cuando es compartido, ya que el desempeño de una institución mejora en la medida que el conocimiento generado es compartido hacia el interior de la institución (Chang et al., 2017). En este sentido, uno de los principales desafíos de los directivos en las instituciones de educación superior es lograr que la información y el conocimiento sea compartido de tal forma que permita a los

colaboradores apropiarse de ese conocimiento para beneficio de la institución (Chong & Besharati, 2014; Osmani et al., 2014; Rodríguez-Ponce, 2016). Así también, el desempeño de los equipos de trabajo y de las organizaciones tiene una relación positiva con el hecho de compartir conocimiento (Srivastava et al., 2006; De Vries et al., 2006; Du et al., 2007).

### **Aplicar Conocimiento**

Luego de crear y de compartir el conocimiento, es necesario aplicarlo para que se convierta en un valor para la institución; esta aplicación de conocimiento, además de bienes tangibles, produce también bienes intangibles los cuales generan un impacto difícil de medir (Osei-Bryson et al., 2014; Hsieh et al., 2014). Las instituciones de educación superior generan conocimiento a partir de las múltiples relaciones internas y externas que tienen y que pueden ser complementarias o excluyentes (Calvo-Mora et al., 2015).

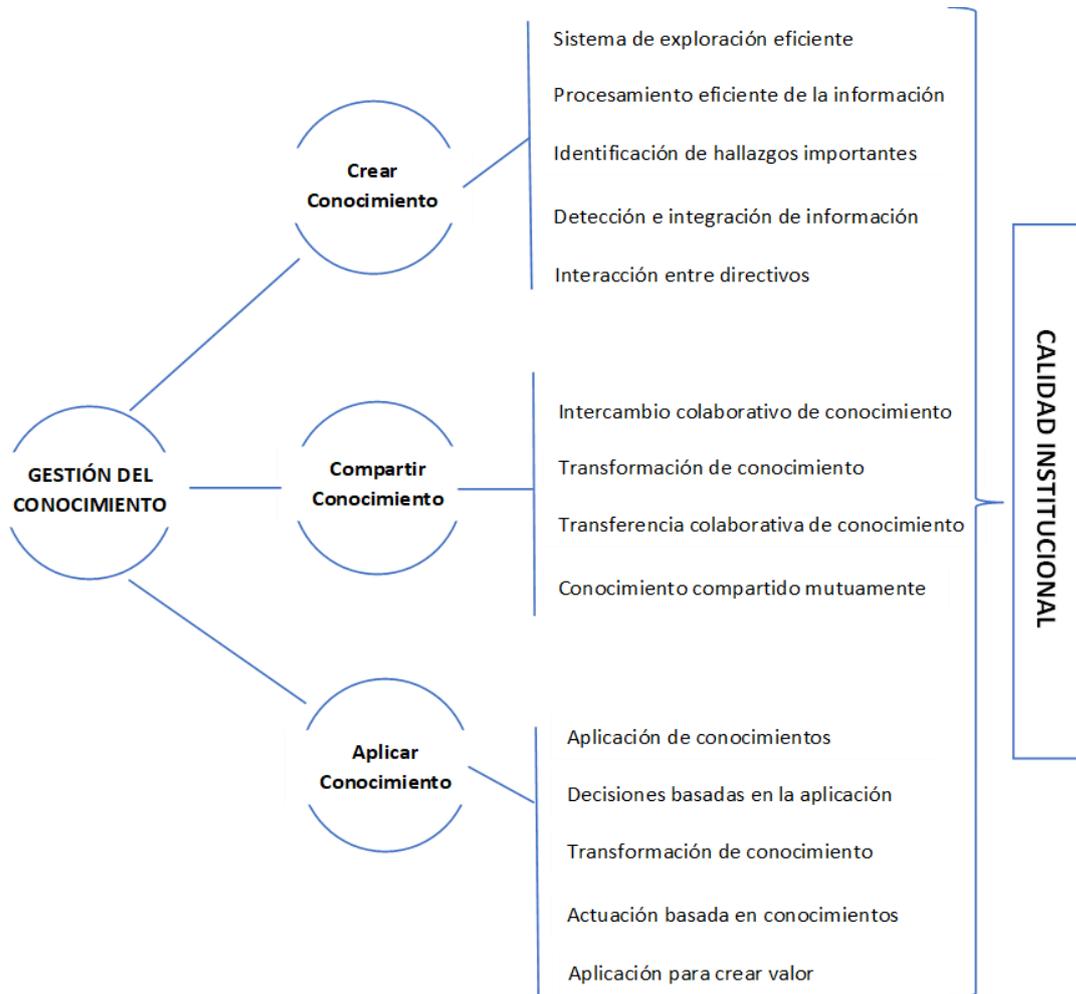
La interacción con el entorno no es una condición necesaria para todos los casos, ya que es posible crear conocimiento a nivel puramente interno, por ejemplo, para crear ventajas competitivas sustentables a través del conocimiento y del aprendizaje organizativo. Este desarrollo interno posibilita que el conocimiento sea esencial para la creación de ventajas competitivas sustentables y para la generación de innovación (Vivas-López et al., 2015).

Cuando el conocimiento finalmente se utiliza como una manera de asegurar los objetivos de la institución, es cuando se convierte en un resultado valioso y eso se da a partir de la aplicación de dicho conocimiento (Abubakar et al., 2019). Pero compartir el conocimiento no es suficiente, además, este debe ser utilizado y transformado con fines prácticos de manera a crear valor, a través de la generación de productos y servicios, y también con la adopción de buenas y mejores decisiones (Intezari & Gressel, 2017; Shujahat et al., 2018; Shujahat et al., 2019; Giampaoli et al., 2017).

Por lo tanto, siguiendo lo expresado en la literatura especializada, la gestión del conocimiento es un proceso que parte desde la creación del conocimiento, y a partir de ahí ese conocimiento debe ser compartido en toda la organización para que finalmente se pueda aplicar en busca de mejorar a través de innovaciones o mejoras de productos o servicios, como también en relación a la toma de mejores decisiones que apunten a la calidad institucional (Zhao & Lavin, 2012). En la Figura 1 se puede observar el modelo de análisis utilizado en este estudio para evaluar las relaciones entre la gestión del conocimiento con sus principales dimensiones y cada uno de los indicadores que influyen en la calidad institucional.

**Figura 1**

Modelo de Análisis



Fuente: elaboración propia

## MÉTODO

Se realizó un estudio exploratorio para obtener mediante datos empíricos algunos aspectos fundamentales del fenómeno estudiado, proporcionando una visión general de tipo aproximativo. Debido a la poca evidencia en Paraguay con respecto a la relación que existe entre la gestión del conocimiento y la calidad institucional, en este estudio se busca indagar sobre la existencia de elementos empíricos que permitan relacionar la gestión del conocimiento con la calidad institucional, replicando un estudio previamente realizado y validado en otro contexto por Rodríguez-Ponce (2016).

## Muestra

Se utilizó una muestra exploratoria no probabilística y no representativa compuesta por 26 directivos universitarios de distintas dependencias y unidades académicas de la Universidad Nacional de Asunción. Los criterios de selección por conveniencia para los participantes fueron: 1) ocupar el puesto de director en alguna unidad académica o dependencia de la Universidad Nacional de Asunción; 2) realizar labores de dirección para la toma de decisiones relevantes en alguna de las unidades académicas de la Universidad Nacional de Asunción; y 3) estar dispuesto a participar voluntariamente del estudio.

## Procedimiento de Recolección de Datos

Se aplicó un cuestionario tipo encuesta a los participantes de este estudio para determinar la relación entre la gestión del conocimiento y la calidad institucional. El cuestionario utilizado (Tabla 1) fue replicado del estudio realizado previamente por Rodríguez-Ponce (2016), y fue validado por dicho autor. El cuestionario fue administrado en formato electrónico utilizando la herramienta *Google Forms*.

**Tabla 1**  
Cuestionario

DIMENSIONES	INDICADORES
<b>DIMENSIÓN 1:</b> Crear Conocimiento	1. La institución tiene un eficiente sistema de exploración de la información interna y externa, tal que favorece la labor del equipo de alta dirección.
	2. La información obtenida por diversas fuentes es eficientemente procesada e integrada al interior, del equipo directivo de la organización.
	3. La institución tiene un sistema de información que le permite, a su equipo de alta dirección, identificar hallazgos importantes para su quehacer tanto de fuentes internas como externas.
	4. Los directivos de la institución crean nuevos conocimientos considerando el sistema de exploración, detección de hallazgos e integración de información.
	5. Los directivos de la institución interactúan entre sí favoreciendo la creación de conocimiento.
<b>DIMENSIÓN 2:</b> Compartir Conocimiento	6. El equipo de alta dirección de la institución intercambia colaborativamente, conocimientos entre sí.
	7. El equipo de alta dirección de la institución transforma el conocimiento individual en conocimiento grupal.
	8. El equipo directivo de la institución se transfiere colaborativamente, conocimientos mutuamente.
	9. Los directivos de la institución comparten colaborativamente conocimiento mutuamente entre sí.
<b>DIMENSIÓN 3:</b> Aplicar Conocimiento	10. Los directivos de la institución aplican los conocimientos generados y compartidos.
	11. Los directivos toman decisiones basados en la aplicación de conocimientos previamente generados y compartidos.
	12. El conocimiento individual y grupal se transforma en conocimiento organizacional.
	13. El equipo de dirección basa su actuación en el conocimiento creado y compartido.
	14. El equipo de alta dirección aplica el conocimiento para crear, productos, servicios, o valor para la universidad.

Fuente: (Rodríguez-Ponce, 2016)

## *Dimensiones e Indicadores*

El cuestionario administrado consta de 14 preguntas con opciones de respuestas en una escala de Likert de 1 al 7, donde 1 representa al mínimo nivel de acuerdo hasta 7 que representa al máximo nivel de acuerdo con el planteamiento realizado. La dimensión *crear conocimiento*, se mide por cinco indicadores; la dimensión *compartir conocimiento*, se mide por cuatro indicadores, y la dimensión *aplicar conocimiento*, se mide por cinco indicadores. Los ítems o indicadores utilizados en el cuestionario fueron adaptados específicamente para instituciones universitarias de un estudio realizado previamente por Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas (2007).

## **RESULTADOS**

### **Análisis de Datos**

Los datos recogidos mediante el cuestionario fueron sometidos a distintos análisis estadísticos, incluyendo la regresión lineal múltiple, la correlación de Pearson y el análisis de varianza. El análisis de regresión en este caso busca generar una primera aproximación sobre la pertinencia de la relación sobre las variables, ya que se trata de un estudio exploratorio.

De las 14 unidades académicas con las que cuenta la Universidad Nacional de Asunción, hemos obtenido 42 respuestas válidas de los directivos que representan a 10 unidades académicas, además del Rectorado. La mayor parte de los participantes representan al Rectorado con el 35,7% de los participantes, seguido por el 33,3% de la Facultad de Filosofía; 9,5% de la Facultad de Ciencias Agrarias, y en menores porcentajes de las demás unidades académicas, incluyendo la Facultad de Enfermería y Obstetricia (4,8%), la Facultad de Ciencias Médicas (2,4%), la Facultad de Ingeniería (2,4%), La Facultad de Odontología (2,4%), la Facultad de Arquitectura, Diseño y Arte (2,4%), la Facultad Politécnica (2,4%), la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (2,4 %), y la Facultad de Ciencias Sociales (2,4%).

### **Resultados**

#### *Estadísticos Descriptivos y Coeficiente de Correlación de Pearson*

En la tabla 2 se detallan las puntuaciones medias y desvíos estándares de las tres dimensiones “Crear, Compartir y Aplicar Conocimiento” y de la Calidad Institucional. Todos los valores medios son superiores a 5 y el rango de variación de los desvíos estándares es aproximadamente de 1 a 1,5. La tabla 3 muestra las correlaciones entre las tres

dimensiones consigo mismas y con la calidad institucional. Se observan correlaciones importantes entre todos los pares ( $r > 0,85$ ).

**Tabla 2.**  
Estadísticos Descriptivos

	Promedio	Desviación Estándar	n
Calidad	5,05	1,43	42
Crear Conocimiento	5,26	1,08	42
Compartir Conocimiento	5,32	1,2	42
Aplicar Conocimiento	5,51	1,06	42

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la encuesta

**Tabla 3.**  
Matriz de Coeficientes de Correlación (de Pearson)

	Calidad	Crear Conocimiento	Compartir Conocimiento	Aplicar Conocimiento
Calidad	1	0,929	0,953	0,946
Crear Conocimiento		1	0,881	0,856
Compartir Conocimiento			1	0,941
Aplicar Conocimiento				1

Nota: Todas las correlaciones son significativas al 1% ( $p < 0,01$ ).

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la encuesta

### Regresión Múltiple

Se aplicó un modelo de regresión múltiple, donde la variable de respuesta es la Calidad Institucional y las variables independientes son las tres dimensiones. El resumen general del modelo de regresión obtenido se muestra en la tabla 4. Las estimaciones de las tres dimensiones son todas positivas, lo que indica que la contribución de cada una de ellas a la calidad institucional es directa, como se esperaba. Es decir, a medida que las puntuaciones en las tres dimensiones aumentan, se espera que la calidad institucional también aumente. Las estimaciones son significativas al 1%, lo que demuestra que cada dimensión tiene una contribución individual significativa en la variable de respuesta. En términos funcionales, el modelo resultante es:

$$\widehat{\text{Calidad}} = -1,985 + 0,474 \cdot \text{Dimensión 1} + 0,378 \cdot \text{Dimensión 2} + 0,459 \cdot \text{Dimensión 3}$$

Este modelo explica alrededor del 95% de la variabilidad en la calidad institucional, lo cual es un valor muy alto en este tipo de modelos.

**Tabla 4.**  
Modelo de Regresión Estimado

	Estimación	Error Estándar	Valor t	Valor P
Intercepto	-1,985	0,272	-7,286	<0,001
Crear Conocimiento	0,474	0,095	5,009	<0,001
Compartir Conocimiento	0,378	0,130	2,917	0,006
Aplicar Conocimiento	0,459	0,135	3,401	0,002

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la encuesta

### *Análisis de Varianza*

Además, la tabla ANOVA (Tabla 5) respalda el hecho de que la contribución global de las dimensiones es estadísticamente significativa al 1% ( $F(3, 38) = 286,72, p < 0,001$ ). Como el modelado es solo para fines exploratorios, no se realiza la comprobación de los supuestos sobre los que se basa la regresión lineal múltiple.

**Tabla 5.**  
Análisis de Varianza del Modelo Estimado

Modelo	Suma de Cuadrados	gl	Cuadrado Medio	F	p
Regresión	80,35	3	26,78	286,72	< 0,001
Error	3,55	38	0,09		
Total	83,9	41			

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la encuesta

## **DISCUSIÓN**

Según los datos de la muestra analizada, la *creación de conocimiento* tiene un impacto positivo en la calidad institucional, Este resultado concuerda con los obtenidos en estudios similares realizados por otros investigadores (Johnson & Johnston, 2004; Pedraja-Rejas et al., 2009; Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2007; Rodríguez-Ponce et al., 2013; Rodríguez-Ponce, 2016; Rodríguez-Ponce et al., 2022). Además de crear, gestionar el conocimiento implica también *compartir el conocimiento*, y los resultados obtenidos en este estudio apuntan a una relación positiva de esta variable con la calidad institucional. Esto,

además, concuerda con resultados obtenidos en estudios previos como los realizados por Johnson & Johnston (2004) y por Rodríguez-Ponce (2016), al igual que los resultados relacionados al desempeño de los equipos de trabajo y de las organizaciones obtenidos por Srivastava et al. (2006); De Vries et al. (2006); Du et al. (2007); Rodríguez-Ponce (2016).

Asimismo, *aplicar conocimiento* es otra de las variables que impacta positivamente en la calidad institucional y aporta un valor estratégico para las instituciones de educación superior, lo cual también se evidencia en los resultados del presente estudio y son consistentes con la literatura especializada (Refaiy & Labib, 2009; Rodríguez-Ponce, 2016). Por lo tanto, los resultados del estudio señalan que tanto crear, como también compartir y aplicar conocimiento afectan positivamente a la calidad institucional. En este sentido, fomentar la eficacia en la gestión del conocimiento ayuda a asegurar la calidad en las instituciones de educación superior (Valencia et al., 2021). Es así, que los sistemas de gestión del conocimiento resultan indispensables para el mejoramiento de la calidad en las instituciones de educación superior (Tamayo Chacón, 2020).

## CONCLUSIÓN

Los resultados de esta investigación proporcionan evidencia empírica relevante para comprender mejor las relaciones entre la gestión del conocimiento y la calidad en las instituciones de educación superior, aunque al tratarse de una muestra pequeña, los resultados no pueden ser generalizados estadísticamente y eso representa una de las limitaciones del estudio. Los resultados señalan que, para lograr altos niveles de calidad, las instituciones de educación superior deben realizar un esfuerzo en gestionar adecuadamente el conocimiento, teniendo en cuenta que esto implica crear, compartir y aplicar el conocimiento para que el mismo se convierta en un valor estratégico y resulte en una ventaja competitiva para la institución.

## REFERENCIAS

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Acevedo-Correa, Y., Aristizábal-Botero, C. A., Valencia-Arias, A., & Bran-Piedrahita, L. (2020). Formulation of knowledge management models applied to the context of higher education institutions. *Informacion Tecnologica*, 31(1), 103–112. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103>
- Acevedo-Correa, Y., Valencia-Arias, A., Bran-Piedrahita, L., Gómez-Molina, S., & Arias-Arciniegas, C. (2019). Alternativas para modelos de gestión del conocimiento en

- Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(3), 410–420. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052019000300410>
- Bagorogoza, J., de Waal, A., van den Herik, H. J., & Van de Walle, B. A. (2011). High Performance Organisations: the case of Financial Institutions in Uganda. *International Management Conference 2011*, 6(4).
- Bashir, M., & Farooq, R. (2019). The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence: A systematic review. *International Journal of Innovation Science*, 11(3), 362–387. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0103>
- Bermeo-Giraldo, M. C., Acevedo Correa, Y., Palacios Moya, L., Benjumea Arias, M., & Arango-Botero, D. (2020). Evolución y tendencias investigativas sobre estrategias de gestión de conocimiento en instituciones de educación superior. *Evolución y Tendencias. Revista Virtual. Universidad Católica Del Norte*, 60(mayo-agosto), 202–227.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638–1651. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>
- Capaldo, A., & Petruzzelli, A. M. (2014). Partner geographic and organizational proximity and the innovative performance of knowledge-creating alliances. *European Management Review*, 11(1), 63–84. <https://doi.org/10.1111/emre.12024>
- Chang, W. J., Liao, S. H., & Wu, T. Te. (2017). Relationships among organizational culture, knowledge sharing, and innovation capability: A case of the automobile industry in Taiwan. *Knowledge Management Research and Practice*, 15(3), 471–490. <https://doi.org/10.1057/s41275-016-0042-6>
- Chaudhri, V. K., Dinesh, N., & Inclezan, D. (2013). Three lessons in creating a knowledge base to enable reasoning, explanation and dialog. *Advances in Cognitive Systems*, 3, 183–200.
- Chong, C. W., & Besharati, J. (2014). Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry. *Knowledge Management and E-Learning*, 6(2), 171–187. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2014.06.012>
- Correa-Díaz, A. M., Benjumea-Arias, M., & Valencia-Arias, A. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. *Revista Electrónica Educare*, 23(2), 1–27. <https://doi.org/10.15359/ree.23-2.1>
- De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>

- Du, R., Ai, S., & Ren, Y. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China. *Expert Systems with Applications*, 32(1), 38–46.  
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2005.11.001>
- Escorcia Guzmán, J., & Barros Arrieta, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3), 88–97. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i3.33235>
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 23, Issue 6).  
<https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0190>
- Giampaoli, D., Ciambotti, M., & Bontis, N. (2017). Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 355–375. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0113>
- Goldman, S. R., & Scardamalia, M. (2013). Managing, Understanding, Applying, and Creating Knowledge in the Information Age: Next-Generation Challenges and Opportunities. *Cognition and Instruction*, 31(2), 255–269.  
<https://doi.org/10.1080/10824669.2013.773217>
- Gómez-Vargas, M., & Alsina, M. G. (2015). Factores influyentes de la gestión del conocimiento en el contexto de la investigación universitaria. *Informacion, Cultura y Sociedad*, 8327(33), 29–46.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=111426915&lang=es&site=ehost-live>
- Guzmán Rodríguez, B. A., Jiménez García, M., & Hernández Horta, I. A. (2018). Medición de la gestión del conocimiento en la Universidad Pública de la Ciudad de México / Measurement of knowledge management at the public university at Mexico city. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9(17), 604–622. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.398>
- Hsieh, T. K., Hsieh, C. C., & Chu, N. Y. (2014). Applying knowledge discovery to intangible asset and real estate value. *2014 IEEE Workshop on Electronics, Computer and Applications*, 530–534.
- Intezari, A., & Gressel, S. (2017). Information and reformation in KM systems: big data and strategic decision-making. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 71–91.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-07-2015-0293>
- Johnson, W. H., & Johnston, D. A. (2004). Organisational knowledge creating processes and the performance of university-industry collaborative R&D projects. *International Journal of Technology Management*, 27(1), 93–114.
- Lemaitre, M. J., Maturana, M., Zenteno, E., & Alvarado, A. (2012). Cambios en la gestión

- institucional en universidades. a partir de la implementación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad: la experiencia chilena. *Calidad En La Educación*, 36, 21–52. <https://doi.org/10.31619/caledu.n36.116>
- Malagón Plata, L. A., Rodríguez Rodríguez, L. H., & Machado Vega, D. F. (2019). Políticas Públicas Educativas y aseguramiento de la calidad en la Educación Superior. *Revista Historia De La Educación Latinoamericana*, 21(32), 273–290. <https://doi.org/10.19053/01227238.4999>
- Osei-Bryson, K. M., Mansingh, G., & Rao, L. (2014). Understanding and applying knowledge management and knowledge management systems in developing countries: Some conceptual foundations. *Knowledge Management Development Integr. Ser. Inf. Syst.*, 35, 1–15.
- Osmani, M., Rozan, A., Zaidi, M., & Nilashi, M. (2014). Motivational factors, trust and knowledge sharing in organizations. *Int. J. Innov. Scient. Res*, 12, 463–474.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2009). La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: Un estudio en instituciones públicas y empresas privadas. *Revista Facultad de Ingeniería*, 47, 218–227.
- Refaiy, M., & Labib, A. (2009). The effect of applying tacit knowledge on maintenance performance: An empirical study of the energy sector in the UK and Arab countries. *Knowledge Management Research and Practice*, 7(3), 277–288. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2009.11>
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, 35, 22–31. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.011>
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2007). Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Interciencia*, 32(9), 593–600.
- Rodríguez-Ponce, Emilio. (2016). Estudio exploratorio del impacto de la gestión del conocimiento en la calidad de las universidades. *Interciencia*, 41(4), 228–234.
- Rodríguez-Ponce, Emilio, Pedraja-Rejas, L., Araneda-Guirriman, C., & Rodríguez-Ponce, J. (2013). La relación entre la gestión del conocimiento y la gestión académica : Un estudio exploratorio en universidades Chilenas. *Interciencia*, 38(2), 88–94.
- Rodríguez-Ponce, Emilio, Pedraja-Rejas, L., Muñoz-Fritis, C., & Araneda-Guirriman, C. (2022). Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 30(2), 266–278. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052022000200266>
- Rodríguez Aguirre, N., Barrios Fernández, N., & Tristán Pérez, B. (2018). Aseguramiento de la calidad educacional en las universidades de América Latina. *MEDISAN*, 22(8), 816–824.

- Shujahat, M., Ali, B., Nawaz, F., Durst, S., & Kianto, A. (2018). Translating the impact of knowledge management into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker satisfaction. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 28(4), 200–212. <https://doi.org/10.1002/hfm.20735>
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94(October 2017), 442–450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- Stone, D. L. (2010). Creating knowledge that makes important contributions to society. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 192–200. <https://doi.org/10.1108/02683941011023703>
- Tamayo Chacón, A. A. (2020). La gestión del conocimiento en los procesos de calidad de la educación superior. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 5(3), 1–17.
- Torre, D., & Zapata, G. (2012). Impacto de procesos de aseguramiento de la calidad sobre las instituciones de educación superior: un estudio en siete países. *Aseguramiento de La Calidad En Iberoamérica. Educación Superior Informe 2012, January 2012*, 115–154. <http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-90-481-3754-1>
- Valencia, L., Ayala, M., & Gonzáles, Á. (2021). Gestión del conocimiento como estrategia para asegurar la calidad de la Educación Superior en Ecuador. *Maestro y Sociedad*, 18(3), 1230–1251. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5409>
- Vivas-López, S., Peris-Ortiz, M., & Oltra, V. (2015). Facilitating organisational learning through teamwork-based knowledge management: Evidence from Spain. *International Journal of Innovation and Learning*, 18(1), 65–80. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2015.070245>
- Zaballa-Pérez, G. (2022). Sistemas de Aseguramiento de la Calidad: herramienta para la mejora continua de los programas formativos, centros y universidades. *Cátedra*, 5(1), 58–70. <https://doi.org/10.29166/catedra.v5i1.3451>
- Zhao, Y., & Lavin, M. (2012). An empirical study of knowledge transfer in working relationships with suppliers in new product development. *International Journal of Innovation Management*, 16(2). <https://doi.org/10.1142/S1363919612003782>