



## La gestión del conocimiento como generador de ventaja competitiva en organizaciones educativas (Lambayeque, Perú)

**Autor:** Braulio Ricardo Alvarez Gonzaga  
Universidad Tecnológica del Perú, UTP  
[brauliorag7@gmail.com](mailto:brauliorag7@gmail.com)  
Chiclayo, Perú  
<https://orcid.org/0000-0002-3902-788X>

### Resumen

El presente ensayo busca explicar, desde un análisis teórico, la correspondencia entre gestión del conocimiento (GC) y la generación de ventaja competitiva en las organizaciones educativas. Se realizó un análisis teórico de estudios desarrollados en diferentes contextos; de esta forma se abordaron los siguientes conceptos relacionados: Primero, organización educativa, cuya característica principal es el permanente cambio y la constante generación del conocimiento. Segundo, gestión del conocimiento, se analizó el flujo de conocimiento explícito e implícito desde su identificación hasta su retención y su consideración dentro del activo de la organización. Tercero, competitividad y ventaja competitiva, como elementos necesarios de toda organización para su subsistencia en el mundo globalizado. Finalmente, se realizó una aproximación a la realidad de las organizaciones educativas de Lambayeque desde el enfoque de la gestión directiva y gestión de la calidad; ambos estudios consideran al conocimiento como un elemento primordial de la gestión. Se concluye que la gestión adecuada del conocimiento es una fuente generadora de ventaja competitiva necesaria para la subsistencia de las organizaciones educativas en un mundo globalizado y altamente competitivo.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento; globalización; organización; conocimiento.

#### Cómo citar este ensayo:

Alvarez, B. (2020). **La gestión del conocimiento como generador de ventaja competitiva en organizaciones educativas (Lambayeque, Perú)**. *Revista Científica*, 5(17), 205-220, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.17.10.205-220>

Fecha de Recepción:  
12-03-2020

Fecha de Aceptación:  
19-06-2020

Fecha de Publicación:  
05-08-2020



## Knowledge management as a generator of competitive advantage in educational organizations (Lambayeque, Peru)

### Abstract

This essay seeks to explain, from a theoretical analysis, the correspondence between knowledge management (KM) and the generation of competitive advantage in educational organizations. A theoretical analysis of studies carried out in different contexts was carried out; In this way, the following related concepts were addressed: First, educational organization, whose main characteristic is permanent change and the constant generation of knowledge. Second, knowledge management, the explicit and implicit knowledge flow was analyzed from its identification to its retention and its consideration within the organization's assets. Third, competitiveness and competitive advantage, as necessary elements of any organization for its subsistence in the globalized world. Finally, an approach to the reality of the Lambayeque educational organizations was made from the perspective of directive management and quality management; Both studies consider knowledge as a fundamental element of management. It is concluded that the adequate management of knowledge is a source of competitive advantage necessary for the subsistence of educational organizations in a globalized and highly competitive world.

**Keywords:** knowledge management; globalization; organization; knowledge.

#### How to cite this essay:

Alvarez, B. (2020). **Knowledge management as a generator of competitive advantage in educational organizations (Lambayeque, Peru)**. *Revista Científica*, 5(17), 205-220, e-ISSN: 2542-2987. Recovered from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.17.10.205-220>

**Date Received:**  
12-03-2020

**Date Acceptance:**  
19-06-2020

**Date Publication:**  
05-08-2020



## 1. Introducción

Desde hace casi dos décadas, la sociedad ha sido testigo del avance de las Tecnologías de Información y de su impacto en las diversas áreas del conocimiento. Mencionando a Castillo y Pérez (2017): estas tecnologías han traído consigo el surgimiento de los sistemas de información digital para agilizar el acceso a la información, la cual es útil para la toma de decisiones. Ello genera la necesidad de gestionar adecuadamente la información dentro de una organización, así como el conocimiento que de ella se produce.

Hoy en día, las organizaciones deben enfrentar cambios drásticos, principalmente externos. Al respecto, Guerrero (2016), menciona: dichos cambios son consecuencia de factores externos que la afectan, siendo el principal la evolución de la tecnología y la necesidad de interactuar con los procesos de manera diferente. Asimismo, deben cumplir con los objetivos estratégicos y las diversas metas determinadas por la alta gerencia.

Derivado de lo anterior, la gestión del conocimiento por parte de las organizaciones, sin distinción del rubro, constituye una necesidad para la obtención de ventajas competitivas. Según Guerrero (2018): esto permitirá su subsistencia en un mundo globalizado y altamente competitivo, ya que todo modelo de negocio busca su subsistencia en el mercado.

La gestión del conocimiento es una filosofía de trabajo que surgió a inicio de los años 90, siendo sus antecedentes las teorías de recursos y capacidades, las cuales se desarrollaron durante los años 80. Su concepto y uso actualmente se encuentra ligados a la práctica empresarial y es considerado un factor intangible. Tal como lo manifiestan Negrette y Ojeda (2017a): Durante la última década del siglo XX y principios del siglo XXI se ha experimentado un auge notorio de la intangibles como respuesta a la pérdida de preponderancia de los factores clásico de competitividad, como son los costos.

Bajo esa premisa, los factores ligados a la competitividad de la empresa



como volumen y costos han perdido protagonismo en cuanto al conocimiento, esto nos orienta a suponer que la competitividad de las organizaciones definitivamente estaría relacionada con la gestión del conocimiento

Por otro lado, las instituciones educativas no son ajenas a todos estos cambios y adecuaciones; siendo una organización, con procesos, objetivos estratégicos y metas deben brindar atención especial al conocimiento que se genera producto de la gerencia y el liderazgo organizacional. Sobre ello, Barbón y Fernández (2018a), dicen que: desde un enfoque estratégico de la gestión educativa, se debe integrar la gestión del conocimiento, el conocimiento científico, la tecnología e innovación. Para ello, se toman aspectos relevantes de planificación, conducción, monitoreo y evaluación.

Lo expuesto en el presente ensayo, tiene como objetivo ilustrar al lector, desde un enfoque teórico, sobre la relación de la gestión del conocimiento como factor clave de la generación de ventaja competitiva. En la siguiente sección, se efectuará una revisión de los conceptos de organización educativa, gestión de conocimiento, y ventaja competitiva; finalmente, se esbozarán algunas ideas respecto a las organizaciones educativas en el departamento de Lambayeque, Perú, desde los estudios realizados en gestión de la calidad y gestión directiva.

## **2. Desarrollo**

### **2.1. Organizaciones Educativas**

Debemos entender a una organización como un sistema diseñado para trabajar bajo ciertos principios y alcanzar metas establecidas; para ello, se determinan procesos, responsables y tareas. Sus necesidades no son muy diferentes de otras organizaciones, buscan la mejora continua y preservarse en el mercado. No obstante, las actividades propias vinculadas al servicio que ofrecen, las convierten en fuente creadora de conocimiento.

Su cambio constante, tal como lo indican García-Martín y Cantón



(2016a): no es un efecto casual; ello obedece a la necesidad de mantener su competitividad. Las Instituciones educativas como organización, tienen un permanente proceso de aprendizaje y mejora, ya que ejercen influencia directa en los alumnos y sus resultados académicos; deben ser pensadas como contextos de gestión y cambio social.

Es importante precisar que todo este proceso de generación de conocimiento, adaptación al cambio y búsqueda de la ventaja competitiva, tiene su punto de partida en las decisiones de la alta dirección o gerencia, quienes deben impregnar un espíritu de unidad y visión compartida. De esta forma, el trabajo en equipo dentro de la organización debe proporcionar una visión conjunta de hacia donde se desea llegar y cuáles son los principios educativos sobre los que rige su quehacer diario y qué desean promover. Ello se refleja en los procesos claves de planificación, reflexión y acción conjunta.

Además, García-Martín y Cantón (2016b): manifiestan que las organizaciones educativas, tienen como particularidad que el conocimiento es parte del colectivo humano que orienta el saber hacer educación. En este sentido, gestionar todo este cúmulo de conocimiento implica una labor de estricta administración que permita su fomento, organización, evaluación y distribución en toda la organización; esto no se trata únicamente de acumular los conocimientos originados por los colaboradores de la organización, sino de una política gerencia para promover una organización inteligente. Esto conlleva a funcionar como cuerpos académicos integrados producto de la comunicación y sinergia.

## 2.2. Gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento (GC) es un conjunto de procesos organizacionales que tienen como objetivo implementar sistemas que permitan compartir el conocimiento en todos sus niveles. A juzgar por Pérez-Montoro (2016a): dicho conocimiento se convierte en valor para la empresa.

Asimismo, puede entenderse como un proceso efectivo de los flujos de conocimiento que se generan al interior de la organización, conforme a Angulo (2017a): “podría señalarse a la gestión del conocimiento como la capacidad de administrar eficazmente los flujos de conocimiento al interior de la organización para garantizar su acceso [...]” (pág. 56). Siguiendo la misma línea de pensamiento, respecto al tratamiento que se le da al conocimiento dentro de la organización para su acceso y uso, podemos decir que se concibe como un bien para la empresa, un insumo necesario para seguir siendo competitivo, siempre y cuando se administre adecuadamente, teniendo un control de su flujo y suministro.

Dentro de las empresas, la gestión del conocimiento se manifiesta en actividades de capacitación y difusión de la información. Siguiendo a Bernal-Torres, Aguilera, Henao-Cálad y Frost (2016a): este enfoque implica dejar de lado la creación de nuevo conocimiento, compartir o registrar el conocimiento relevante para la generación de distinción respecto a sus competidores. Ello sin duda genera inconvenientes para su adecuada gestión, dado que se carecen de métodos o procedimientos que contemplen la gestión de este recurso.

**Figura 1.** Modos para la creación del conocimiento (SECI).



**Fuente:** Nonaka (1994), citado por Rojas y Torres (2017).



La gestión del conocimiento, de acuerdo con el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), citados por Rojas y Torres (2017): se propone que el conocimiento es obtenido mediante la conversión del conocimiento tácito y explícito; ello se genera en el recorrido de los cuadrantes del modelo.

El conocimiento explícito es todo aquel conocimiento estructurado, como los manuales, procedimientos, información almacenada, etc. Por otro lado, el conocimiento implícito está conformado por la experiencia personal, la cual se vuelve parte de nuestros esquemas mentales. Como se puede apreciar en la figura 1, y de acuerdo con Angulo (2017b): el conocimiento se construye en base al conocimiento tácito e implícito, el cual recorre los cuadrantes de Sensibilización, Interiorización, Exteriorización y Combinación. En un análisis organizacional, son los empleados operativos quienes trasladan el conocimiento tácito y explícito, siendo el primero el más difícil de gestionar.

De acuerdo con la investigación de Espinoza y Díaz (2019a): la gestión del conocimiento en la empresa tiene las siguientes etapas: 1). Identificación del conocimiento, la cual consiste en identificar las habilidades y experiencias de los colaboradores de la organización; 2). Adquisición de conocimiento, con el objetivo de incorporar o renovar conocimiento a la organización; 3). Desarrollo del conocimiento, se desarrollan las competencias de los actores que pertenecen a la organización con el objetivo de fomentar la aparición de nuevas ideas; 4). Distribución del conocimiento, consiste en la transferencia de conocimiento mediante acciones concretas; 5). Uso del conocimiento, aplicación en los procesos estratégicos de la empresa; y 6). Retención del conocimiento, consiste en la conservación del conocimiento, principalmente mediante sistemas de información. De lo anterior, podemos decir que gestión del conocimiento al interior de las organizaciones consiste en un proceso ordenado y sistemático, cuyo punto de partida es la identificación del conocimiento y concluye la retención y almacenamiento de este.

Otro aporte interesante respecto al valor del conocimiento es su

ubicación dentro de los activos de la empresa. De igual modo, Salazar y Osorio (2016a): comentan que el capital intelectual dentro de los activos intangibles, tiene como uno de sus componentes el capital de información. En la siguiente tabla 1, se muestra los niveles de los activos dentro de la organización.

**Tabla 1.** Niveles de activos empresariales.

| NIVEL 1 | NIVEL 2                                      | NIVEL 3                |
|---------|--|------------------------|
| ACTIVOS | ACTIVOS INTANGIBLES<br>(CAPITAL INTELECTUAL) | CAPITAL HUMANO         |
|         |  | CAPITAL ESTRUCTURAL    |
|         |  | CAPITAL DE INFORMACIÓN |
|         |  | CAPITAL DE CLIENTES    |
|         |  | OTROS CAPITALES        |
|         | ACTIVOS TANGIBLES<br>(CAPITAL FINANCIERO)    | ACTIVO CIRCULANTE      |
|         |  | ACTIVO FIJO            |

**Fuente:** Salazar y Osorio (2016).

Una cualidad de los Activos Intangibles es que pueden mantenerse en el tiempo y al no encontrarse presente de forma física, constituye un recurso muy importante para la organización, pero al mismo tiempo complejo de gestión cuando no se han establecido los mecanismos para ello, principalmente, por carencia de políticas organizacionales que lo contemplen directa o indirectamente como parte de la gestión.

### 2.3. Competitividad y Ventaja Competitiva

La competitividad consiste en la capacidad de las organizaciones para mantener la ventaja competitiva; un factor determinante para ello es la búsqueda constante de la innovación. La ventaja competitiva se entiende como aquel atributo único y sostenible con el que cuenta la empresa con respecto a sus competidores, lo cual permite tener mejores resultados y una posición superior en el mercado. El éxito de una empresa, que logra ser competitiva, se debe en primera instancia a la gestión y administración correcta de los recursos internos, por su parte, Solleiro y Castañón (2005),



citados por Larios-Gomez (2016), añaden que: “el desempeño competitivo de la empresa depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control [...]” (pág. 188).

En este sentido, se entiende que, si una empresa desea ser competitiva, debe partir de la correcta administración de los recursos internos y externos de la organización, dentro de la cual se encuentra el conocimiento; acorde con esto en lo propuesto anteriormente por Salazar y Osorio (2016b): el capital de información constituye uno de los activos intangibles más valiosos de la organización.

Consecuentemente, no se debe dejar de lado que la forma en cómo se gestione el conocimiento dependerá del estilo de liderazgo que se ejerza; es importante que la alta dirección implemente los mecanismos de mejora constante dentro de la organización para generar ventaja competitiva.

#### **2.4. Gestión del conocimiento y ventaja competitiva**

Durante los últimos años, han surgido diversas Tecnologías de Información y Comunicación; por ello, Pérez-Montoro (2016b), exponen que: dichas tecnologías permiten tener un acceso libre y más completo al conocimiento. La globalización del mercado, ha generado un nuevo entorno económico, en el cual la competitividad sigue siendo un valor fundamental en las organizaciones. De esta forma, el conocimiento se asume como un valor añadido que puede determinar el éxito o el fracaso de la empresa dentro de este mercado globalizado.

Adicionalmente, Bernal-Torres, Aguilera, Henao-Cálad y Frost (2016b), explican que: en los diversos estudios explorados, se rescata que la competitividad empresarial son actividades de Gestión del Conocimiento. Estas actividades generan ventajas sostenibles en las personas y en las propias organizaciones, generando competencias distintivas, que permitirán una mejora significativa del modelo de negocio, enfocada al servicio que



ofrecen las organizaciones educativas.

Ante esto, Espinoza y Díaz (2019b), aseveran que: en el contexto actual, sumamente competitivo, las organizaciones requieren generar ventajas competitivas. Esto significa que para mantenerse vigente en el tiempo se debe generar nuevo valor para la organización; la fuente para esto es la gestión del conocimiento. Por ello se requiere su gestión adecuada para poder potenciar al máximo sus posibilidades.

Es necesario reiterar, que los activos intangibles como el capital intelectual y el conocimiento organizacional tienen una relación directa que permiten mejorar de forma significativa la ventaja competitiva de la organización; para ello se requiere incrustar en el interior de la organización procesos y sistemas que permitan gestionarlos.

En el análisis anterior sobre la ventaja competitiva, los actores de la organización deben estar en las condiciones de poder generar, almacenar y transferir conocimiento. La gerencia del conocimiento y el desarrollo organizacional resultan complementarios en el proceso de aprovechamiento de las competencias organizacionales; dicho de otro modo, la gestión del conocimiento está estrechamente vinculada con la Alta Gerencia y sus decisiones estratégicas.

Por último, es necesario considerar un aspecto importante para la mejora constante de la gestión en la organización, la revisión constante de la misma gestión. Tal como explica Negrette y Ojeda (2017b):

Las empresas requieren de una revisión y actualización de su estilo de gestión, y para ello es necesario que toda la organización conozca cómo se desarrolla la gestión del conocimiento y cuáles son las estrategias que deben aplicar para obtener las ventajas competitivas deseadas (pág. 105).

Si la organización requiere generar ventaja competitiva, debe implementar procesos específicos para la adecuada gestión del conocimiento;



no obstante, todo está en constante cambio y es necesario hacer una revisión constante y actualización del estilo de gestión; no podemos pensar en el conocimiento como un objeto estático, sino como algo dinámico que debe adecuarse a los requerimientos de la sociedad y, por ende, de la empresa.

## **2.5. Gestión del conocimiento y organizaciones educativas en Lambayeque**

La gestión del conocimiento no es un tema estudiado a profundidad en las instituciones educativas de Lambayeque; debemos partir de la comprensión que, ya sean públicas o privadas, son organizaciones, con procesos, objetivos estratégicos, responsables y tareas, con un claro enfoque en el servicio que ofrecen; por ende, con necesidades de mantenerse vigentes en el mercado, siendo reconocidos por un aspecto particular (ventaja competitiva). Por consiguiente, se realizan algunas aproximaciones partiendo de algunas investigaciones preliminares.

Un estudio realizado en el año 2017 por Núñez y Díaz (2017): sobre el perfil directivo en instituciones educativas de Lambayeque, detallan que las competencias directivas comprenden liderazgo, dirección y gestión del cambio. Estas habilidades que refiere el estudio, son indispensables para la gestión de conocimiento. De esta forma la gestión del conocimiento constituye un aspecto clave de la gestión directiva en las organizaciones educativas. Considerando que las organizaciones educativas tienen necesidad de generar ventaja competitiva, las competencias gerenciales son un factor clave para ello.

En otra investigación referente a la Gestión de la calidad en Instituciones Educativas realizado por Barrera (2018): desarrolla un modelo partiendo del ciclo de mejora continua y gestión del conocimiento. Esto refleja la necesidad del estudio dentro del marco de la gestión en organizaciones educativas. De los resultados, se concluye que el desarrollo de la gestión de



la calidad en organizaciones educativas de Lambayeque tiene como herramienta el enfoque sistémico y gestión del conocimiento para la toma de decisiones informadas.

De lo expuesto anteriormente, y de acuerdo con Barbón y Fernández (2018b): las organizaciones educativas deben proporcionar una visión compartida, materializada en los objetivos estratégicos, dentro de los cuales se encuentran indicadores de eficiencia y productividad, así como de valoración y percepción del servicio. Por ello, gestionar el conocimiento adecuadamente permite obtener valor dentro de la misma organización para poder alcanzar los objetivos estratégicos por medio de la generación de ventaja competitiva.

### 3. Conclusiones

De lo expuesto a lo largo del presente ensayo, podemos concluir que el cambio y desarrollo tecnológico han sido factores determinantes para que las organizaciones replanteen la forma en cómo gestionan el conocimiento dentro de la organización; hoy en día las organizaciones son medibles cuantitativamente en su eficiencia, productividad e indicadores de gestión en general. Las organizaciones educativas no son la excepción y su presencia en el mundo globalizado está sujeta a su competitividad, por medio de la generación de ventaja competitiva.

Considerando a la ventaja competitiva como una necesidad de las organizaciones, se hace prioritario encontrar las fuentes que la generen; en ese sentido, el conocimiento constituye un activo valioso que debe ser gestionado correctamente desde la alta dirección de las organizaciones educativas, sobre todo, teniendo en consideración que su gestión se orienta a un servicio de enseñanza, que engloba subprocesos de generación constante de conocimiento desde todas las áreas de la organización.

Por último, si bien no existen estudios profundos sobre la gestión del



conocimiento en organizaciones educativas de Lambayeque, se pueden realizar aproximaciones conceptuales desde los estudios de Gestión Directiva y Gestión de la Calidad, dentro de las cuales se considera el conocimiento como un factor primordial; de esta forma la gestión del conocimiento está estrechamente vinculada a aspectos directivos y de calidad, importantes para el direccionamiento de esfuerzos para la obtención de ventaja competitiva.

#### 4. Referencias

Angulo, R. (2017a,b). **Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.** *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70, e-ISSN: 2145-3535. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7044227>

Barbón, O., & Fernández, J. (2018a,b). **Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior.** *Educación Médica*, 19(1), 51-55, e-ISSN: 1575-1813. Recuperado de:

<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>

Barrera, L. (2018). **Modelo Sistémico para la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Básica Regular de la Región Lambayeque.** Tesis. Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Recuperado de: <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/1884>

Bernal-Torres, C., Aguilera, C., Henao-Cálad, M., & Frost, J. (2016a,b). **Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia.** *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 12(1), 126-138, e-ISSN: 1315-9518. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28046365010>

Castillo, G., & Pérez, E. (2017). **Diagnóstico de los sistemas de información en las empresas priorizadas según los requerimientos actuales.** *Palabra Clave*, 6(2), 1-11, e-ISSN: 1853-9912. Recuperado de:

<https://doi.org/10.24215/PCe022>



- Espinoza, S., & Díaz, Y. (2019a,b). **Gestión del Conocimiento y su Aplicación en una Empresa de Servicio Gastronómico Peruana para su Internacionalización, 2019.** *Iberoamerican Business Journal*, 3(1), 42-48, e-ISSN: 2521-5817. Recuperado de: <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2019.vol3.1.11026>
- García-Martín, S., & Cantón, I. (2016a,b). **Revisión de experiencias sobre gestión del conocimiento en organizaciones educativas.** *Etic@net*, 16(1), 178-191, e-ISSN: 1695-324X. Recuperado de: <http://eticanet.org/revista/index.php/eticanet/article/view/99/91>
- Guerrero, I. (2018). **Enfoque Complejo en la Gestión del Conocimiento en Investigación.** *Revista Científica*, 3(10), 248-266, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.10.13.248-266>
- Guerrero, M. (2016). **La gestión del conocimiento en las empresas, su importancia y dependencia del estilo del liderazgo de la alta gerencia.** *INNOVA Research Journal*, 1(1), 1-7, e-ISSN: 2477-9024. Recuperado de: <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n1.2016.2>
- Larios-Gomez, E. (2016). **La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento.** *Revista de Administração da Unimep*, 14(2), 177-209, e-ISSN: 1679-5350. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273746863008>
- Negrette, C., & Ojeda, J. (2017a,b). **Gestión del conocimiento y ventajas competitivas en las empresas consultoras de ingeniería del Estado Zulia.** *Dialógica: revista multidisciplinaria*, 14(1), 103-119, e-ISSN: 1690-8961. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6216223>
- Núñez, N., & Díaz, D. (2017). **Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas.** *Estudios pedagógicos*, 43(2),



237-252, e-ISSN: 0718-0705. Recuperado de:

<https://doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>

Pérez-Montoro, M. (2016a,b). **Gestión del conocimiento: orígenes y evolución.** *El profesional de la información*, 25(4), e-ISSN: 1699-2407, 526-534. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/31019>

Rojas, R., & Torres, C. (2017). **La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi.** *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30-37, e-ISSN: 2477-9024. Recuperado de:

<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.147>

Salazar, D., & Osorio, M. (2016a,b). **La gestión del conocimiento organizacional y el capital intelectual en el sector de alimentos y bebidas.** *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25(3), 339-359, e-ISSN: 0327-5841. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180746305006>

**Braulio Ricardo Alvarez Gonzaga**e-mail: [brauliorag7@gmail.com](mailto:brauliorag7@gmail.com)

Nacido en Chiclayo, Perú, el 16 de febrero del año 1988. Licenciado en Educación y Magíster en Ciencias de la Educación con mención en Tecnologías de Información por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG); Maestría en Administración de Empresas, MBA por la Universidad Tecnológica del Perú (UTP); estudios en Ingeniería de Sistemas por la Universidad Señor de Sipán (USS); y Doctorando en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO); Experiencia en Dirección y Gestión Académica; Docencia universitaria en redacción e investigación académica, Business Intelligence (BI), Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) y Diseño de Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA); Actual Director de Gestión Académica de la Universidad Tecnológica del Perú (UTP), Chiclayo, Perú.