



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

EBCI

Escuela de  
Bibliotecología y Ciencias  
de la Información

# e-Ciencias de la Información

## La gestión del conocimiento en la educación superior colombiana: un análisis documental

*Adriana Yeicy Chaparro Prieto e Iván Ricardo Perdomo Vargas*

*Recibido: 11/09/2023 | Corregido: 19/04/2024 | Aceptado: 24/04/2024*

e-Ciencias de la Información, volumen 14, número 2, Jul-Dic 2024 (cierre de edición, 31 de diciembre)

DOI: <https://doi.org/10.15517/eci.v14i2.56588>

ISSN: 1649-4142



¿Cómo citar este artículo?

Chaparro Prieto, A. Y. y Perdomo Vargas, I. R. (2024). La gestión del conocimiento en la educación superior colombiana: un análisis documental. *e-Ciencias de la Información*, 14(2). doi: [10.15517/eci.v14i2.56588](https://doi.org/10.15517/eci.v14i2.56588)

# La gestión del conocimiento en la educación superior colombiana: un análisis documental

## Knowledge management in Colombian higher education: a documentary analysis

Adriana Yeicy Chaparro Prieto 1  Iván Ricardo Perdomo Vargas 2 

### RESUMEN

La gestión del conocimiento es un proceso fundamental para las organizaciones, ya que permite maximizar el capital intelectual, potenciando así la innovación y mejorando la competitividad. En instituciones de educación superior, la gestión del conocimiento se torna esencial para la promoción de la excelencia académica, más aún cuando se considera la variabilidad del entorno en el cual se encuentran inmersas estas organizaciones. Por lo anterior, el presente artículo tiene por objetivo describir las dinámicas de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior (IES) en el contexto colombiano. Para ello, se realizó un trabajo de revisión documental en una base de datos especializada, siguiendo una perspectiva cualitativa y un enfoque hermenéutico. Con el fin de orientar la recolección de información, se estableció un algoritmo de búsqueda compuesto por palabras clave, en un rango de ocho (8) años. Como resultados relevantes, se evidencia la importancia de la investigación como elemento articulador de cualquier modelo de gestión del conocimiento en la educación superior, así como el valor agregado que genera la divulgación de este activo. Se discute la importancia de consolidar procesos de transferencia del conocimiento al interior de las instituciones de educación superior que impulsen la democratización del conocimiento en las comunidades de interés.

**Palabras Clave:** *Gestión del conocimiento; enseñanza superior; análisis documental; transferencia de conocimientos; divulgación científica.*

### ABSTRACT

Knowledge management is a fundamental process for organizations as it allows maximizing intellectual capital, thus enhancing innovation and improving competitiveness. In higher education institutions, knowledge management is fundamental in promoting academic excellence, even more considering the context variability in which these organizations are immersed. Therefore, the objective of this article is to describe the dynamics of knowledge management in higher education institutions (HEI) in the Colombian context. For this purpose, a documentary review was developed within one specialized database following a qualitative perspective and a hermeneutic approach. To orientate the collection of information, it was established an eight (8) years range search algorithm composed of key words. As relevant results, it was evident the importance of research as an articulating element of any knowledge management model in higher education, as well as the added value generated by the dissemination of this asset. Finally, it is discussed the importance of the consolidation of knowledge transfer processes inside higher education institutions to promote the democratization of knowledge with the communities of interest.

**Keywords:** *Knowledge management; higher education; documentary analysis; knowledge transfer; science popularization.*

1. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, COLOMBIA. [achaparropr@uniminuto.edu.co](mailto:achaparropr@uniminuto.edu.co)

2. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, COLOMBIA. [iperdomovar@uniminuto.edu.co](mailto:iperdomovar@uniminuto.edu.co)



## 1. INTRODUCCIÓN

La llegada e inserción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en gran parte de los grupos humanos modernos ha generado una transición significativa a lo que hoy se conoce como *sociedades del conocimiento*. Si bien este concepto ha sido ampliamente revisado y debatido, se refiere en esencia a aquellas sociedades que crean, procesan y comparten el conocimiento, dando paso así al desarrollo y a condiciones favorables para sus habitantes (Wessels et al., 2017). Ahora, con el fin de entender el alcance y la complejidad de este tipo de sociedades, es fundamental abordar las diferencias conceptuales entre el término *conocimiento* y otros conceptos conexos como *datos* e *información*. Básicamente, se trata de una forma de organización jerárquica, donde los datos son los elementos base del conocimiento, representados a través de aspectos de la realidad que son medidos e identificados; a su vez, la información corresponde a la interpretación de dichos datos, mientras que el conocimiento, a la organización de la información en un marco conceptual o visión del mundo particular (Prada, 2008).

Con esto en mente, el alcance y la importancia del conocimiento ha llevado incluso a hablar de economías sustentadas en el conocimiento como aquellas «que están directamente basadas en la producción, distribución y uso del conocimiento y la información» (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 1996, p. 7). Tales economías se caracterizan por la inversión en fuentes de conocimiento como la educación, al tiempo que amplían la aplicabilidad de este en el desarrollo, la producción y la distribución de bienes y servicios; así mismo, están abiertas a la innovación y a la creatividad como motores para la obtención de conocimiento (Hadad, 2017).

A nivel organizacional, la gestión del conocimiento se ha consolidado como un mecanismo para captar valor. A lo largo de la literatura existe una gran variedad de definiciones, pero, de forma primordial, la gestión de conocimiento consiste en «la gestión sistemática de los activos de conocimiento de una organización con el propósito de crear valor y cumplir requerimientos tácticos y estratégicos» (Hajric, 2018, p. 24). Dicha gestión abarca procesos de creación, almacenamiento, evaluación, refinamiento y divulgación del conocimiento.

En ese orden de ideas, la gestión del conocimiento implica una naturaleza interdisciplinar, pues en esta convergen campos como las ciencias de la computación, las tecnologías de la información, las ciencias organizacionales, entre muchos otros; igualmente, entre sus aspectos clave destacan la inclusión del conocimiento tanto tácito como explícito, lo mismo que contempla la noción de *valor agregado* y de aplicabilidad del conocimiento que ha sido recolectado, codificado y diseminado (Dalkir, 2005).

Como cualquier otro proceso organizacional, el ciclo de la gestión del conocimiento inicia con la adquisición o creación del conocimiento, luego este pasa por etapas de refinamiento, almacenamiento y, finalmente, uso (King, 2009). De forma análoga, la investigación es clave en la creación, gestión y divulgación del conocimiento (Laal, 2011). Por eso, hoy día se habla de gestores de conocimiento que permitan almacenar, reutilizar

y crear conocimiento, con el fin de instaurar nuevas competencias de carácter individual y organizacional, estimular la comunicación humana, mejorar los niveles de innovación, acelerar el ritmo de aprendizaje e implementar estrategias encaminadas al conocimiento, explotando la experiencia colectiva de la organización para que los demás miembros del equipo accedan a él.

## 2. REFERENTE TEÓRICO

En la literatura especializada es posible hallar modelos clásicos para estudiar el tema, como el modelo de creación de conocimiento, el modelo de Andersen, el modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting y el modelo de crecimiento de Kogut y Zander (Alfaro y Alfaro, 2012).

En primer lugar, el modelo de creación de conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995, como se cita en Rojas y Torres, 2017) reconoce dos tipos de conocimiento: tácito y explícito; el primero surge principalmente por la experiencia y supone mayor dificultad de articulación; el segundo puede ser transferido de persona a persona mediante la escritura u otro medio. Dichos tipos de conocimiento pueden convertirse entre sí a través de diferentes acciones como la socialización, la combinación, la externalización y la internalización (Rojas y Torres, 2017). De esta manera, «la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores y que cruza los límites o fronteras de las secciones» (Alfaro y Alfaro, 2012, p. 12).

En segundo lugar, el modelo de Arthur Andersen comprende dos partes: (1) los procesos y (2) los facilitadores; los primeros involucran la creación, la identificación, la recolección, la organización, la aplicación y la socialización del conocimiento; los segundos, aspectos como la cultura, el liderazgo, la tecnología y la medición (Ale et al., 2014). Adicionalmente, uno de los supuestos clave de este modelo sostiene que la creación de valor para los clientes se basa en incrementar la velocidad en el flujo de información entre los individuos y la organización (Rojas y Torres, 2017).

En tercer lugar, el modelo KPMG Consulting tiene como característica básica su visión holística, esto equivale a que dentro de las organizaciones los elementos de gestión tales como la cultura, el estilo de liderazgo, la gestión del personal y de los sistemas de información, entre otros, no son independientes, sino que se interrelacionan entre sí, gracias a ello, suscitan un trabajo colaborativo, un ambiente laboral saludable y un aprendizaje continuo que contribuye al crecimiento de la empresa y sus colaboradores (Alfaro y Alfaro, 2012).

Finalmente, el modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander (1992, como se cita en Torres y Lamenta, 2015) consiste en el valor que trae consigo la distinción entre la información declarativa y la información de proceso; esto posibilita explorar sus respectivas combinaciones mediadas por el aprendizaje interno y externo, lo cual, a su vez, configura lo que los autores denominaron *capacidades combinativas*. Lo anterior les permite a las organizaciones idear nuevas aplicaciones del conocimiento existente, traducibles en mejoras tecnológicas y organizativas (Torres y Lamenta, 2015).



Cabe mencionar que, aunque las aproximaciones de estos modelos difieren entre sí, todos tienen factores en común asociados a un mayor éxito, como lo son la cultura organizacional, el apoyo desde los niveles gerenciales, la infraestructura, la tecnología, la medición y el capital humano (Escrivão y Silva, 2019). Respecto a este último, se ha evidenciado que elementos como la experiencia y el volumen pueden ser exitosos para las medianas y grandes empresas, mas no tanto para las pequeñas y micro (Mota y Targino, 2013). De igual manera, ciertos tipos de liderazgo, como el transformacional, tienen un impacto positivo en la gestión del conocimiento (Chung y Espinoza, 2020).

En el caso de las instituciones educativas, la gestión del conocimiento propende a la generación y diseminación de la información con el fin de adquirir un valor único que fortalezca los ambientes de enseñanza-aprendizaje (Raj Adhikari, 2010). Asimismo, se posiciona como una opción para lograr los objetivos de las instituciones educativas y mejorar sus contribuciones a la sociedad (Mendoza-Ripaz, 2021). En las instituciones de educación superior (IES), lo anterior es aún más relevante teniendo en cuenta la relación IES-comunidad-gobierno, en la cual se presentan intercambios constantes de recursos, experiencias y saberes, mientras ocurre una apropiación social del conocimiento por parte de las comunidades (Urrego-Estrada et al., 2021). En el contexto colombiano, ese hecho es posible a partir del establecimiento de un régimen normativo que incluye políticas como la ley 1851 de 2016, que sentó un marco legal para promover la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación en el país, así como la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031.

Así, el modelo de gobierno del conocimiento en las IES contribuye a materializar esa triple articulación, pues se configura como un sistema completo que engloba estructuras, procesos y prácticas para la óptima gestión del conocimiento dentro de una institución educativa. De acuerdo con Yáber et al. (2018) y Urrego-Estrada et al. (2021), este modelo cubre una serie de componentes esenciales, entre ellos, un órgano rector, el cual determina la estrategia para la gestión del conocimiento; así como unidades específicas encargadas de la gestión del conocimiento, políticas internas, procedimientos, herramientas tecnológicas, capital humano capacitado y una cultura institucional que incentive el uso efectivo del conocimiento en todas las áreas de la institución.

Por tanto, la implementación del modelo de gobernanza del conocimiento facilita la toma de decisiones estratégicas y, al mismo tiempo, fortalece la competitividad institucional como resultado de la optimización de los recursos humanos y financieros y la promoción de una colaboración más estrecha entre las personas. Conforme a lo expuesto, el objetivo del presente artículo es ayudar a comprender la gestión del conocimiento en las IES en el contexto colombiano, por medio de la descripción de algunas de sus características y dinámicas.

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1 Enfoque

La presente investigación se desarrolló desde una perspectiva cualitativa, por cuanto pretende comprender el fenómeno de interés, ahondando en los diferentes significados que lo rodean (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). A su vez, el abordaje del objeto de estudio se orientó desde un enfoque hermenéutico, pues tiene como premisa fundamental la interpretación de múltiples fuentes bibliográficas en un contexto histórico, donde los significados se construyen en un proceso social dialéctico (Hermida y Quintana, 2019).

### 3.2 Técnicas de recolección

La técnica de recolección de información consistió en la revisión documental, la cual se define como el “análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.” (Bernal, 2010 p. 111).

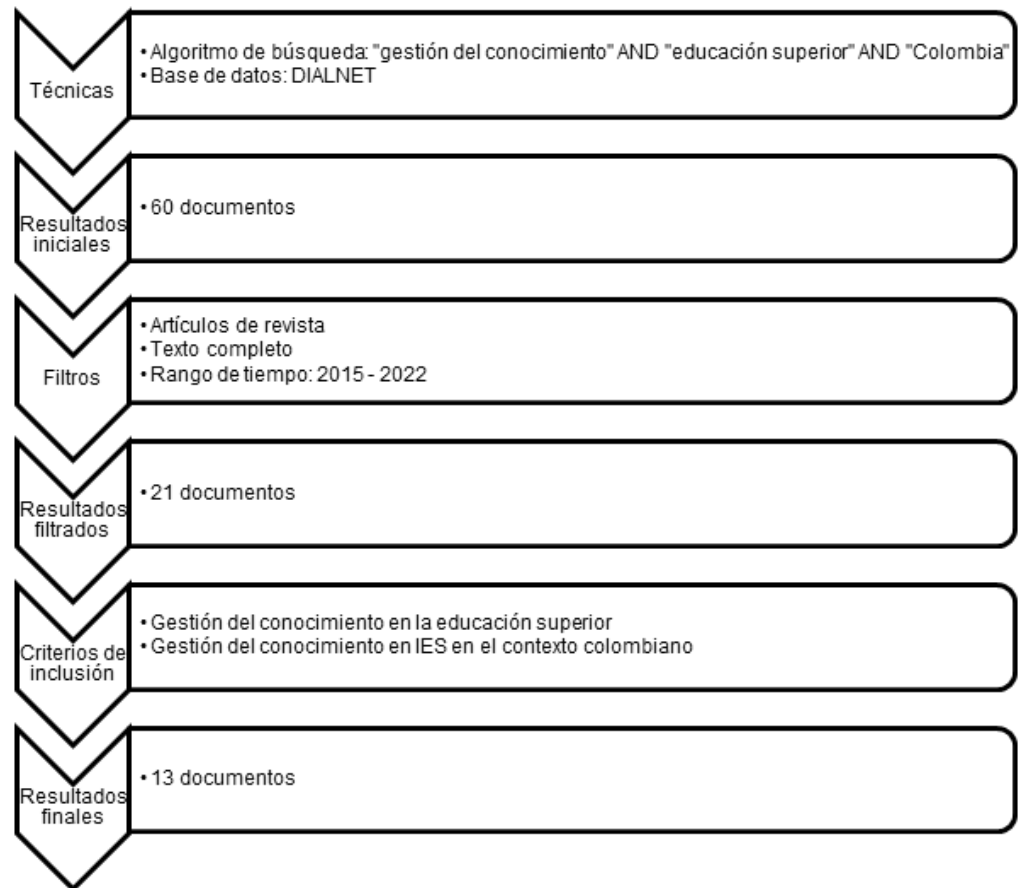
Con el fin de orientar la búsqueda de información, se definió el siguiente algoritmo compuesto por palabras clave de interés: “gestión del conocimiento” AND “educación superior” AND “Colombia”. Dicho algoritmo se utilizó en la base de datos DIALNET, la cual fue seleccionada por su amplia cobertura, acceso abierto y su motor de búsqueda amigable y avanzado.

### 3.3. Procedimiento

La Figura 1 resume el procedimiento de recuperación documental. Al respecto, se aclara que, con el fin de robustecer el análisis documental, se incluyó dentro de los documentos revisados un libro resultante de un ejercicio investigativo de doctorado, el cual se encuentra fuera de la base de datos relacionada.



**FIGURA 1. ESQUEMATIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN DOCUMENTAL**



Fuente: Elaboración propia.

## 4. RESULTADOS

La información recuperada siguió un proceso de análisis de contenido, de forma que su organización se dio a partir de temas o categorías relacionados con la pregunta de investigación (Bowen, 2009). En este caso, dichas categorías fueron los mismos criterios de inclusión: (1) gestión del conocimiento en la educación superior y (2) gestión del conocimiento en IES en el contexto colombiano. Una vez organizados los documentos según las categorías propuestas (Tabla 1), se procedió al análisis hermenéutico siguiendo dos recomendaciones dadas por Baeza (2002, como se cita en Cárcamo, 2005): (1) trabajar analíticamente por temas y (2) establecer conclusiones. Así, se revisó e interpretó cada uno de los artículos relacionados, con lo cual se consiguió un diálogo comprensivo entre los autores consultados.

TABLA 1. ARTÍCULOS CIENTÍFICOS RECUPERADOS PARA EL ANÁLISIS.

AÑO	AUTORES	TÍTULO	CATEGORÍA
2015	Alzate y Jaramillo	La gestión del conocimiento un desafío para las instituciones educativas en Colombia: emergencias y tensiones desde la teoría del capital intelectual	Gestión del conocimiento en IES en el contexto colombiano
2016	Naranjo et al.	El reto de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior colombianas	Gestión del conocimiento en IES en el contexto colombiano
2017	Arrieta-Reales et al.	Papel del capital intelectual en la calidad de las Instituciones de Educación Superior en Colombia	Gestión del conocimiento en IES en el contexto colombiano
2017	Ortiz	Modelo de Gestión del Conocimiento para las Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia	Gestión del conocimiento en IES en el contexto colombiano
2018	González	Cultura investigativa como elemento relevante en la transformación educativa	Gestión del conocimiento en IES en el contexto colombiano
2018	Milla-Calderón et al.	Gestión del conocimiento para la difusión de producción intelectual en la educación universitaria	Gestión del conocimiento en IES en el contexto colombiano
2019	Acevedo-Correa et al.	Alternativas para modelos de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior	Gestión del conocimiento en la educación superior
2020	Acevedo-Correa et al.	Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior	Gestión del conocimiento en IES en el contexto colombiano
2020	Escorcía y Barros	Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior. Caracterización desde una reflexión teórica.	Gestión del conocimiento en la educación superior
2020	Tamayo	La gestión del conocimiento en los procesos de calidad de la educación superior	Gestión del conocimiento en la educación superior
2020	Garza et al.	La investigación como eje articulador de la gestión del conocimiento en universidades	Gestión del conocimiento en la educación superior
2020	González-Campo et al.	Efecto de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior	Gestión del conocimiento en la educación superior
2021	Martínez y Garcés	Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior: actores y objetivos	Gestión del conocimiento en la educación superior
2022	González-Roys	Gerencia de la investigación y del conocimiento en las universidades colombianas: algunas reflexiones	Gestión del conocimiento en IES en el contexto colombiano

Fuente: Elaboración propia.



## 4.1 La gestión del conocimiento en la educación superior

Las IES se caracterizan por la producción, divulgación y aplicación de conocimientos en función de procesos transversales de docencia, investigación y proyección social. Al estar inmersas en entornos altamente competitivos y complejos, la gestión del conocimiento es significativa en tanto «contribuye a mejorar la gestión interna, promueve la innovación mediante la transferencia del conocimiento, fortalece la cultura de experiencias entre profesores, investigadores y estudiantes, promueve la actualización continua y el desarrollo de habilidades y competencias» (Escorcía y Barros, 2020, p. 85). Tal como afirmó Tamayo (2020), la gestión del conocimiento se integra a los procesos de calidad de las IES, pues aporta al fortalecimiento de su capacidad de respuesta ante las exigencias de las sociedades del conocimiento.

Aunado a lo anterior, Garza et al. (2020) destacaron la importancia de que las IES incentiven la investigación, porque esta facilita la interacción interdisciplinaria y, también, fomenta un conocimiento contextualizado. Además, insistieron en la necesidad de que estas organizaciones entiendan que este proceso requiere una inversión financiera y de tiempo, sujeta a una realimentación por parte de investigadores y actores externos implicados. Por su lado, Martínez y Garcés (2021) evidenciaron el contraste con relación al involucramiento de actores institucionales en la gestión del conocimiento en el ámbito de la educación superior; esto es, mientras la alta gerencia participaba significativamente en términos de liderazgo, gestión y promoción del conocimiento producido y adquirido, los actores estratégicos tenían una relativa baja participación. Sin embargo, todos estos actores institucionales tuvieron presente como fin común el crecimiento organizacional con base en la gestión del conocimiento.

Otro aspecto por mencionar vinculado al alcance de los actores de las IES en la gestión del conocimiento tiene que ver con los estilos de liderazgo. Al respecto, González-Campo et al. (2020) indicaron que el liderazgo transaccional guarda una relación positiva con la gestión del conocimiento; este tipo de liderazgo, junto con el *laissez-faire*, también se asocia de manera positiva con las dimensiones de la gestión del conocimiento a cargo del almacenamiento y la transferencia. Aquí, cabe señalar que el liderazgo transaccional se fundamenta en una relación dicotómica líder/seguidor, en la cual el líder asigna a los seguidores funciones y responsabilidades claramente definidas y mediadas en muchos casos por estímulos o sanciones regidos en un común acuerdo (contrato). Entretanto, el liderazgo de tipo *laissez-faire* se caracteriza por la ausente influencia del líder sobre los seguidores, es decir, se deja la responsabilidad a cada uno de los integrantes (González-Campo et al., 2020).

Al igual que cualquier otra organización, las IES requieren manejar metodologías adecuadas para visualizar de forma resumida, comprensible y dinámica el conocimiento, además de los objetivos y los procesos; de ahí que sea necesario hablar de modelos de gestión del conocimiento que actúen como una guía para conocer cómo es el flujo de información y cuál es el conocimiento obtenido, qué aspectos tener en cuenta y cómo mantener la empresa bajo un panorama de aprendizaje. En ese sentido, Acevedo-Correa et al. (2019) se propusieron identificar las principales características de los modelos de gestión del conocimiento en IES; como resultado, primero identificaron el contexto de aplicación del modelo, así como los actores involucrados. Luego, incluyeron las actividades para recolectar información

a fin de comprender el estado del conocimiento de la organización. Por último, agregaron que, en el caso de las IES, se manifiesta una preocupación acerca de la alineación del desempeño estudiantil y docente con funciones sustantivas como la docencia, la investigación y la extensión.

En un trabajo posterior de validación, Acevedo-Correa et al. (2020) afirmaron que la elaboración de una propuesta metodológica para implementar un modelo de gestión en una IES debe contemplar tres fases esenciales: (1) diagnóstico, (2) diseño de estrategias de gestión del conocimiento e (3) implementación y validación de dichas estrategias. De estas, sobresale la fase de diagnóstico, la cual permite tener claro el escenario de intervención y definir rutas de conocimiento orientadas a concientizar sobre los procedimientos institucionales (Acevedo-Correa et al., 2020).

## 4.2 Gestión del conocimiento en IES colombianas

En el caso colombiano, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) reitera la importancia de que las instituciones educativas aumenten y mejoren sus capacidades de relacionamiento con otros agentes como organizaciones y comunidades; esto con el fin de hacer frente a los problemas de manera estratégica, oportuna y pertinente, además de contribuir al fortalecimiento institucional y a la legitimación del Proyecto Educativo (Alzate y Jaramillo, 2015). Para ello, la gestión del conocimiento es relevante, pues refuerza la competitividad de las IES al atender las exigencias de los contextos académicos en constante transformación (Milla-Calderón et al., 2018). No obstante, su aplicación ha sido progresiva a lo largo de sus diferentes áreas de intervención en los indicadores como políticas de acreditación de programas académicos, registro y clasificación de grupos de investigación e investigadores, procesos de indexación de revistas científicas, entre otros (Naranjo et al., 2016). A esto se suma lo planteado por Arrieta-Reales et al. (2017), quienes resaltaron la necesidad de contar con sistemas intuitivos y contingentes para la gestión del conocimiento al interior de las IES, guiados por principios de buena administración y gobernanza.

Entonces, uno de los grandes retos en la gestión del conocimiento en las IES colombianas está asociado con los procesos de investigación que desde ellas se adelantan. En esa línea, González (2018) subrayó la importancia de incentivar una cultura de la investigación como parte de la transformación en la educación; a tal efecto, es trascendental llevar a cabo una revisión curricular a partir de las nuevas realidades tecnológicas, la cual ofrecerá una nueva visión de las cosas y un intercambio de experiencias que conducirá a aprendizajes colectivos.

De forma paralela, la promoción y la accesibilidad del conocimiento es fundamental; sin embargo, en muchas oportunidades están condicionadas a situaciones críticas como la falta de asignación de recursos y de una visión compartida entre diferentes instituciones (González-Roys, 2022). Adicionalmente, se hace necesario impulsar una cultura centrada en la preservación del conocimiento y mediada por iniciativas de creación, codificación y reutilización que, a la larga, fomenten la transferencia y la apropiación de este (Acevedo-Correa et al., 2020).



Ahora bien, en este punto de la revisión llama fuertemente la atención el trabajo efectuado por Ortíz (2017), quien elaboró una propuesta rigurosa de un modelo de gestión del conocimiento para las IES colombianas. De acuerdo con esta propuesta, un modelo viable de este tipo consiste en

un sistema flexible que se soporta en la comunicación, la información y la retroalimentación para poder responder a ambientes dinámicos y complejos ... Su materia prima es la información y sus productos son el conocimiento y la sabiduría entendida esta como la apropiación del conocimiento en forma conveniente a unas condiciones específicas (p. 319).

Al contar con un enfoque sistémico, este modelo privilegia las interrelaciones entre sus componentes, las cuales se dan al unificar las líneas de investigación, proyección social y desarrollo tecnológico. Asimismo, procura el desarrollo de diferentes áreas alrededor de la generación del conocimiento en cada una de las disciplinas, mediante la búsqueda de puntos de contacto entre estas para así favorecer un conocimiento interdisciplinar. Cabe señalar que el eje central de este modelo viable es el sistema de investigación, el cual soporta el macroproceso denominado *ciclo de la generación del conocimiento*, desde el que se irradian los demás procesos como impacto curricular del desarrollo del conocimiento y de las líneas de investigación, del desarrollo tecnológico y de proyección social.

Finalmente, este modelo pone de relieve la imperiosa necesidad de incluir herramientas informáticas en la gestión del conocimiento de procesos investigativos, porque estas optimizan la recolección de información de los distintos proyectos en curso, de manera que toda la comunidad académica conozca lo que está ocurriendo en tiempo real. Igualmente, se enfatiza la pertinencia de conjugar la investigación con la proyección social a través de mecanismos como la transferencia de resultados de investigación, lo cual incentiva los emprendimientos, las soluciones empresariales y la interrelación de la tríada Estado-universidad-empresa (Ortíz, 2017).

## 5. CONCLUSIONES

Para las universidades en Colombia resulta importante incorporar la gestión de conocimiento dentro de sus procesos con el objetivo de producir y salvaguardar nueva información; más aún cuando tareas de alta prioridad como la renovación de registros calificados y la acreditación exigen un análisis y un histórico desde la creación de cada programa académico hasta su actualidad, donde subyacen las funciones sustantivas y organizacionales de la universidad. Con esto se busca mantener la trazabilidad de la información y evidenciar su transformación en nuevo conocimiento; al mismo tiempo, se configura como una herramienta para diagnosticar, optimizar y brindar seguridad de la información.

Por su parte, las personas convierten los datos y la información en conocimiento tácito y esto, combinado con sus habilidades, competencias y experiencias organizacionales, deriva en nuevo conocimiento aplicado a situaciones y actividades diarias para innovar y mejorar, logrando así impactar positivamente a las universidades. Al gestionar el conocimiento, es posible almacenar el conocimiento tácito de la comunidad académica, en

consecuencia, se optimizan los procesos con el intercambio de soluciones a problemas y de experiencias significativas, lo cual facilita la retroalimentación de los diferentes niveles organizacionales de la IES.

Por ello, es primordial que este tipo de instituciones cuenten con gestores de conocimiento en las funciones sustantivas. Así, en el caso de la docencia, se conocerán los resultados de estrategias pedagógicas, alcance que permitirá diseñar e implementar nuevas estrategias para lograr los resultados de aprendizaje trazados. En el caso de la investigación, el conocimiento tendrá como referente central la producción académica, al lado de las experiencias y el intercambio de saberes para potencializar el desarrollo de la región, las comunidades o el gobierno; a su vez, se reforzará la proyección social, pues la transferencia de conocimiento al sector externo aportará a la solución de problemas y necesidades.

La presente revisión permitió evidenciar que, particularmente en las IES en Colombia, el rol de la investigación en cualquier esfuerzo por implementar la gestión del conocimiento es clave, por cuanto se trata de un elemento integrador que permite visibilizar la labor de estas organizaciones. La existencia de sistemas de gestión que articulen las funciones misionales de las IES facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales y su flexibilidad y adaptación a contextos con diversas características.

Si bien el camino para alcanzar esta organización es complejo, la instauración de lineamientos y políticas estatales para la investigación y la innovación proporciona a las IES un horizonte de trabajo valioso para alinear sus esfuerzos. Aspectos como el reconocimiento y la categorización de grupos de investigación e investigadores, así como el seguimiento y la medición de la producción académica, ayudan a conocer la capacidad instalada en investigación y su influencia en la sociedad. Cada vez más instituciones incorporan en su funcionamiento sistemas de información con el fin de gestionar volúmenes considerables de información, los cuales, una vez depurados y procesados, se configuran en un activo de alto valor para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Sin embargo, la integración del modelo de gobernanza en la gestión del conocimiento en las IES no se reduce simplemente a la implementación de estructuras o procedimientos, más bien, es un abordaje holístico que abarca múltiples aspectos. Entre estos, se encuentra una alineación estratégica con la misión, la visión y los objetivos de las IES, orientada a garantizar que las actividades de gestión del conocimiento contribuyan al cumplimiento de dichos objetivos. Igualmente, una estructura organizacional clara debe definir las responsabilidades y las funciones de los diferentes actores involucrados en la gestión del conocimiento. También, por medio de mecanismos de evaluación y monitoreo, se debe medir el impacto del modelo de gobernanza del conocimiento en la IES y realizar ajustes necesarios para su mejora continua.

Uno de los grandes retos de las IES está relacionado con la movilización de la apropiación social del conocimiento, esto es, llevar este activo del interior de la academia a las comunidades; tendencias como la ciencia ciudadana y la democratización del conocimiento abogan por la inclusión de múltiples actores en la investigación, así como por la libre circulación del conocimiento al margen de las dinámicas mercantilistas de las grandes casas editoriales. El fomento de la participación ciudadana en la toma de decisiones informadas



contribuirá a la construcción de sociedades más justas y equitativas, junto al desarrollo económico local y regional de forma sostenible, en armonía con el entorno natural y las tradiciones locales.

Finalmente, es importante enfatizar que cualquier gestor del conocimiento en una IES deberá comportarse como un sistema abierto, en el cual la información fluye entre el interior y el exterior de la institución, a través de canales de comunicación recíprocos con los múltiples actores que se encuentran alrededor (*stakeholders*). Este intercambio de información deberá estar mediado por herramientas tecnológicas que optimicen la gestión del conocimiento en lo que respecta a la captura, el procesamiento y el almacenamiento de la información; esto facilitará la toma de decisiones por parte de la gerencia de la institución y favorecerá, a la vez, el ajuste con el entorno, el crecimiento organizacional y la transferencia tecnológica hacia las comunidades.

## 6. AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, por el apoyo brindado para la ejecución de la presente iniciativa editorial.

## 7. REFERENCIAS

- Acevedo-Correa, Y., Valencia-Arias, A., Bran-Piedrahita, L., Gómez-Molina, S. y 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://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000300410>
- Acevedo-Correa, Y., Aristizábal-Botero, C. A., Valencia-Arias, A. y Bran-Piedrahita, L. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información Tecnológica*, 31(1), 103-112. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103>
- Ale, M. A., Toledo, C. M., Chiotti, O. & Galli, M. R. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95(1), 73-92. <https://doi.org/10.1016/j.scico.2013.12.012>
- Alfaro, G. G. y Alfaro, V. G. (2012) Modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa. *Sotavento M.B.A*, 20, 8-21. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3347/2997>
- Alzate, F. A. y Jaramillo, A. (2015). La gestión del conocimiento un desafío para las instituciones educativas en Colombia: emergencias y tensiones desde la teoría del capital intelectual. *Revista Gestión de la Educación*, 5(2), 137-150. <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v5i2.19974>



- Arrieta-Reales, N., Gaviria-García, G. G. y Consuegra-Machado, J. R. (2017). Papel del capital intelectual en la calidad de las Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Educación Y Educadores*, 20(3), 419-433. <https://doi.org/10.5294/edu.2017.20.3.5>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra ed.). Ed. Pearson.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Cárcamo, H. (2005). Hermenéutica y Análisis Cualitativo. Cinta De Moebio. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 23. <https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/26081>
- Chung, V. M. y Espinoza, J. L. (2020). Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. *Revista Científica Institucional Tzhoeoen*, 12(3), 360-370. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1333>
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Inc.
- Escorcia, J. y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior. Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 83-97. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235>
- Escrivão, G. & Silva, S. L. (2019). Knowledge management maturity models: identification of gaps and improvement proposal. *Gestão & Produção*, 26(3), e3890. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3890-19>
- Garza, J. P., Gordillo, N. F. y Cardona, L. (2020) La investigación como eje articulador de la gestión del conocimiento en universidades. *Sinergias Educativas*, 5(2), 342-360. <https://doi.org/10.37954/se.v5i2.141>
- González-Campo, C. H., García-Solarte, M. y Murillo-Vargas, G. (2020). Efecto de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior. *Revista Prisma Social*, (31), 283-303. <https://revistaprismasocial.es/article/view/3902>
- González, G. A. (2018). Cultura investigativa como elemento relevante en la transformación educativa. *Revista UNIMAR*, 36(2), 77-88. <https://doi.org/10.31948/unimar36-2.art5>
- González-Roys, G. A. (2022). Gerencia de la investigación y del conocimiento en las universidades colombianas: algunas reflexiones. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 187-201. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37684>
- Hadad, S. (2017). Knowledge Economy: Characteristics and Dimensions. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 203-225. <https://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/211>



- Hajric, E. (2018). *Knowledge Management. A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization*. [https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge\\_Management\\_A\\_Theoretical\\_And\\_Practical\\_Guide\\_Emil\\_Hajric\(PDF\).pdf](https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge_Management_A_Theoretical_And_Practical_Guide_Emil_Hajric(PDF).pdf)
- Hermida, J. y Quintana, L. (2019). La hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica. *Perspectivas En Psicología*, 16(2), 73-80. <http://perspectivas.mdp.edu.ar/revista/index.php/pep/article/view/469>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- King, W. R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. En: King, W. (Eds.) *Knowledge Management and Organizational Learning. Annals of Information Systems*, 4. Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0011-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0011-1_1)
- Laal, M. (2011). Knowledge management in higher education. *Procedia Computer Science*, 3, 544-549. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.090>
- Martínez, J. y Garcés, J. (2021). Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior: actores y objetivos. *Dictamen Libre*, (29), 51-57. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.29.7856>
- Mota, D. A. R. & Targino, M. das G. (2013). Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. *Brazilian Journal of Information Science: Research Trends*, 7. <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2013.v7esp.11.p166>
- Mendoza-Ripaz, R. L. (2021) La Gestión del Conocimiento en la Educación. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 71-88. <https://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i11.3255>
- Milla-Calderón, L. E., Martelo-Gómez, R. J. y Peña-Pertuz, M. (2018). Gestión del conocimiento para la difusión de producción intelectual en la educación universitaria. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 13(1), 290-303. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2018v13n1.2569>
- Naranjo P, S., González, D. L. y Rodríguez M, J. (2016). El reto de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior colombianas. *Folios*, 2(44), 151-164. <https://doi.org/10.17227/01234870.44folios151.164>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (1996). *The Knowledge-based Economy*. <https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD%2896%29102&docLanguage=En>
- Ortíz, J. J. (2017). *Modelo de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior (IES) en Colombia*. Universidad Libre. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/11015>

- Prada, E. (2008). Los insumos visibles de decisión: datos, información y conocimiento. *Anales de Documentación*, 11, 183-196. <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/24881/24191>
- Raj Adhikari, D. (2010) Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational Management*, 24(2), 94-104. <https://doi.org/10.1108/09513541011020918>
- Rojas, R. S. y Torres, C. L. (2017). La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30-37. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.147>
- Tamayo, 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), 1-15. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1684>
- Torres, K. y Lamenta, P. (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. *Negotium*, 11(32), 3-20. <http://revistanegotium.org/pdf/32/art1.pdf>
- Urrego-Estrada, G. A., Gutiérrez-Ossa, J. A. y Jurado-Zambrano, D. A. (2021). Gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior para la apropiación social del conocimiento. *Pensamiento Y Acción*, 31, 27-51. <https://doi.org/10.19053/01201190.n31.2021.12492>
- Wessels, B., Finn, R. L., Wadhwa, K., Sveinsdottir, T., Bigagli, L., Nativi, S. & Noorman, M. (2017). Defining a "knowledge society". En *Open Data and the Knowledge Society* (pp. 25-44). Amsterdam University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1pk3jhq.6>
- Yáber, G., Chaves, A. & Csoban, E. (2018). Governance, leadership and management model in higher education institutions applied to the curricular innovation. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 4(1), 53-64. <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/2885>







¿Dónde se encuentra indexada e-Ciencias de la Información?



Para más información ingrese a nuestra [lista completa de indexadores](#)

¿Desea publicar su trabajo?  
Ingrese [aquí](#)

O escribanos a la siguiente dirección  
[revista.ebci@ucr.ac.cr](mailto:revista.ebci@ucr.ac.cr)