La gestión del conocimiento en programas de formación del campo de la educación física

Juan Felipe Muñoz Bedoya

Artículo de investigación presentado para optar al título de Magíster en Ciencias del Deporte y la Actividad Física

Asesora
Liliana María Cardona Mejía, Doctor (PhD) en Dirección de Organizaciones

Universidad de Antioquia
Instituto Universitario de Educación Física y Deporte
Maestría en Ciencias del Deporte y la Actividad Física
Medellín, Antioquia, Colombia
2024

Cita	(Muñoz Bedoya, 2024)
Referencia **Estilo APA 7 (2020)**	Muñoz Bedoya, J., (2024). *La gestión del conocimiento en programas de formación del campo de la educación física* [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

creative commons BY NC SA

Maestría en Ciencias del Deporte y la Actividad Física, Cohorte II.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
Vicerrectoría de Docencia

Sistema de Bibliotecas

Biblioteca Ciudadela Robledo

Repositorio Institucional: http://bibliotecadigital.udea.edu.co

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen

La gestión del conocimiento en instituciones de educación superior es esencial para mejorar la eficiencia y efectividad en la producción, distribución y aplicación del conocimiento. Este estudio examina la situación actual de la gestión del conocimiento en dos instituciones de educación superior de Antioquia, Colombia. Se realizó un estudio de casos múltiple de tipo descriptivo y horizonte transversal con directivos y profesores de los programas de Licenciatura en Educación Física de las dos instituciones, usando como instrumento una entrevista semiestructurada producto de la fase previa de análisis de literatura. Entre los principales hallazgos, se destaca la necesidad de un enfoque estratégico en la contratación y retención de profesionales altamente calificados, resaltando la importancia del nivel de formación académica en la creación de conocimiento. Asimismo, la divergencia en el tratamiento de datos subraya la urgencia de establecer protocolos claros y unificados para el manejo de la información. En el ámbito de la transmisión del conocimiento, se resalta la importancia de estrategias más inclusivas y participativas, reconociendo la necesidad de alinear las iniciativas formativas con los intereses y necesidades individuales de los profesionales académicos. Se concluye que, en ambas instituciones de educación superior, cuentan con procesos y elementos de la gestión del conocimiento, sin embargo, no cuentan con un modelo estipulado para el mismo. Este estudio proporciona una perspectiva actual de la gestión del conocimiento en instituciones de educación superior de Antioquia. Sus resultados y recomendaciones pueden aportar a la mejora en los procesos educativos y de investigación en la región, contribuyendo así al avance continuo de la calidad académica en las instituciones de educación superior.

Palabras clave: Administración de la ciencia, Administración de la educación, Conocimiento, Estructura del conocimiento, Eficiencia de la educación, Gestión del Enseñanza superior.

Abstract

Knowledge management in higher education institutions is crucial for enhancing efficiency and effectiveness in the production, distribution, and application of knowledge. This study delves into the current state of knowledge management in two higher education institutions in Antioquia, Colombia. A multiple case study was conducted, employing a descriptive and cross-sectional approach, involving administrators and professors from Physical Education programs in both institutions. The primary instrument utilized was a semi-structured interview developed during the preliminary literature analysis phase. Among the key findings, a strategic focus on hiring and retaining highly qualified professionals emerges as essential, underscoring the significance of academic credentials in knowledge creation. Moreover, the divergence in data treatment underscores the pressing need to establish clear and unified protocols for information management. In the realm of knowledge transmission, the study emphasizes the importance of more inclusive and participatory strategies, recognizing the necessity to align educational initiatives with the individual interests and needs of academic professionals. It is concluded that, in both higher education institutions, they have processes and elements of knowledge management, however, they do not have a stipulated model for it. This study offers a current perspective on knowledge management in higher education institutions in Antioquia. Its results and recommendations have the potential to contribute to enhancements in educational and research processes in the region, thereby advancing the ongoing pursuit of academic excellence in higher education institutions.

Keywords: Educational administration, Educational efficiency, Higher education, Knowledge management, Research management, Structure of knowledge.

Introducción

El conocimiento es uno de los recursos más valiosos de una organización, especialmente en el contexto de las instituciones de educación superior. La gestión del conocimiento se ha convertido en una prioridad en estas instituciones, ya que les permite mejorar su eficiencia y efectividad en la producción, distribución y aplicación del conocimiento; pese a ello y aunque la literatura sobre gestión del conocimiento es extensa, se hallaron escasos estudios en instituciones de educación superior y específicamente en el campo de la educación física y deportes; Esta falta de investigación específica plantea un vacío en la comprensión de cómo se gestiona el conocimiento en estas áreas particulares, lo cual limita la capacidad de estas instituciones para optimizar su rendimiento y maximizar el impacto de sus actividades académicas y deportivas. Además, la gestión efectiva del conocimiento en el ámbito de la educación física y deportes puede contribuir significativamente al desarrollo de programas educativos más eficaces, a la mejora de la formación de profesionales en este campo y a la promoción de estilos de vida saludables en la sociedad. Por lo tanto, es crucial abordar esta brecha de investigación y explorar más a fondo los procesos de gestión del conocimiento en el contexto de la educación física y deportes en instituciones de educación superior, con el fin de mejorar la calidad y el impacto de la educación y la práctica deportiva.

Este estudio se interesó por describir la situación actual de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior en la región de Antioquia, además de puntualizar en analizar la generación y adquisición de conocimiento en el campo de la educación física y deportes dentro de estas instituciones; identificar el almacenamiento y protección del conocimiento en el campo de la educación física y deportes dentro de estas instituciones; reconocer la transmisión del conocimiento en el campo de la educación física y deportes dentro de estas instituciones; revisar el uso de conocimiento en el campo de la educación física y deportes dentro de estas instituciones. Para los antecedentes se realizó una revisión sistemática de literatura con la herramienta PRISMA (Page et al., 2020); teniendo como resultado 26 textos internacionales y cuatro nacionales. Además la revisión de la literatura tiene como eje

fundamental los postulados de Nonaka y Takeuchi (1995) las cuales se centran en los tipos de conocimiento (tácito y explícito), también proporciona una lente analítica para comprender cómo estos tipos de conocimiento coexisten y se entrelazan en el entorno académico, además la contribución de Buckley (2012) amplía la comprensión de la gestión del conocimiento al destacar la importancia de los aspectos socioeconómicos y culturales en la creación, transferencia y aplicación del conocimiento en el contexto educativo.

Además modelos de gestión del conocimiento como la de Davenport (1998) que se basan en captura, distribución y uso del conocimiento, estos desarrollados en un contexto empresarial y organizacional; el de Acevedo-Correa, et al. (2020) que hace énfasis en la "exteriorización, socialización, combinación e interiorización, así como las condiciones de las capacidades: tecnológicas, humanas y organizacionales de la institución" (p. 5) esto propuesto para una universidad Colombiana que no posee un programa de formación en educación física y deporte; y Zambrano, et al. (2015) quienes analizan una universidad en la cual el foco central de esta, son las ingenierías; teniendo como resultado un estado global "Bueno" de 3,34 en una escala tipo likert de 0.0 a 5.

Además, la investigación realizada por Songsangyos (2012) compara la gestión del conocimiento en dos universidades, una pública y otra privada, revelando que la universidad privada obtiene mejores puntajes en términos de calidad, eficacia y desarrollo de recursos humanos. Este estudio subraya la importancia de invertir en el desarrollo de la "base de conocimiento" de las organizaciones educativas. Por último, Trivella y Dimitrios (2015) exploran las estrategias fundamentales de gestión del conocimiento en universidades públicas y los elementos necesarios para su implementación. Su investigación, basada en una encuesta a quinientos miembros de una universidad en Grecia, concluye que es imprescindible desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento para que las universidades puedan enfrentar la creciente competencia en el ámbito académico.

Ahora bien se logra evidenciar que los hallazgos sobre la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior son escasos, además de que los existentes se centran en la totalidad de la institución; lo que corresponde a los programas académicos en educación física, no se lograron evidenciar en la revisión sistemática; adicionalmente los resultados de estos estudios

están direccionados en la caracterización de las personas que forman parte de la institución y en alguna de las variables de la gestión del conocimiento.

Así pues, se explora en profundidad la gestión del conocimiento desde las dimensiones generación y adquisición de conocimiento, almacenamiento y protección del conocimiento, transmisión del conocimiento, y uso del conocimiento; esto por medio de entrevistas semiestructuradas a profesores y directivos en dos universidades de Antioquia - Colombia, una privada y una pública; A pesar de la limitada investigación existente, los resultados apuntan a la necesidad de futuras investigaciones centradas en programas académicos específicos, proporcionando una base sólida para mejorar y optimizar los procesos educativos y de investigación en estas instituciones.

Revisión de Literatura

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento como inicialmente se plantea es el proceso por el cual una organización obtiene conocimiento por medio de los actores que la componen y finalmente dejan un producto intelectual; el cual finalmente se va a traducir en una mejora para la misma. Marjan (2011) hace hincapié en que se basa en generar, capturar y compartir información para integrar dicha información a las prácticas comerciales y la toma de decisiones para un mayor beneficio organizacional. Buckley (2012) menciona que esta se convierte en un desafío institucional, por el cual se le exige a los stakeholders (partes interesadas) tener un proceso mayor de capacitación y actualización de su conocimiento en pro de la organización.

Según Davenport (1998) la gestión del conocimiento es un proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización; también como un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, “mediante la gestión de sus capacidades para la solución de problemas y cuyo objetivo es crear ventajas competitivas” (Benavides, et al. 2018, p. 179). Para Nonaka y Takeuchi (1995) quienes se centran en la idea de que el conocimiento es un activo estratégico crucial para las organizaciones y que su gestión efectiva puede proporcionar ventajas

competitivas significativas. Su enfoque se destaca por la conceptualización del conocimiento como un recurso dinámico y socialmente construido que puede ser creado, compartido y utilizado para impulsar la innovación y mejorar el rendimiento organizativo; además inducen el conocimiento tácito en sus empleados por medio de las capacitaciones o inducciones, para generar una adquisición de elementos clave en el desarrollo de la organización, dando así la construcción de modelos generales para la organización.

Tipos de gestión de conocimiento

Existen diversos tipos de gestión del conocimiento, entre los cuales se encuentran los tácitos y explícitos, según (Gómez, et al; 2022). El saber hacer es el aprendizaje incrustado en la mente de las personas de una organización y su forma de externalizar dicho conocimiento. Así pues, este inicia con las personas que comparten su conocimiento interno, por medio de la socialización atenta con otras personas de la organización, y de igual manera captando el conocimiento de los otros por medio de la escucha activa, transmitido por medios digitales o de forma análoga. Además, es la forma de promover el emprendimiento por medio de las solicitudes de licencias, patentes, contratos y la investigación. Para así tener conocimiento de dónde reside este y su forma de obtención de manera eficaz, dejando la limitante como usar dicho conocimiento.

Así mismo se encuentran los conocimientos Internos y Externos propuestos por Muñoz et al. (2001), abordando los conocimientos internos como aquellos que residen dentro de la organización, estos conocimientos se generan a partir de la experiencia acumulada, la expertise del personal, las prácticas operativas y la cultura organizacional, la capacidad de la empresa para identificar, capturar y utilizar eficientemente estos conocimientos internos se considera esencial para la mejora continua. En el contexto de la mejora permanente, los autores argumentan que los conocimientos internos proporcionan la base sobre la cual se construyen las estrategias de desarrollo. Las lecciones aprendidas, las mejores prácticas y la retroalimentación interna contribuyen a la evolución constante de la organización. La gestión adecuada de estos conocimientos internos implica no sólo su preservación, sino también su difusión entre los miembros de la organización. Por otro lado, la importancia de los conocimientos externos,

aquellos que provienen del entorno empresarial y del mercado en general; estos conocimientos incluyen tendencias del mercado, avances tecnológicos, cambios regulatorios y las mejores prácticas de la industria; la capacidad de una organización para integrar y adaptarse a estos conocimientos externos es crucial para mantenerse relevante y competitiva. En el ámbito de la gestión del conocimiento, los autores destacan la necesidad de establecer mecanismos efectivos para la vigilancia y absorción de conocimientos externos. Esto implica estar atentos a las señales del entorno, establecer redes de colaboración y fomentar la participación en comunidades de práctica externas.

Además Villasana, et al. (2021) aporta una perspectiva desde los conocimientos individuales y colectivos; así pues los conocimientos individuales, se refieren a la información, habilidades y experiencias que residen en la mente de cada miembro de la organización; estos conocimientos pueden incluir habilidades técnicas, experiencia laboral, intuiciones y perspectivas personales que cada individuo aporta a la organización; la gestión efectiva de estos conocimientos individuales implica reconocer, valorar y promover las capacidades y habilidades específicas de cada miembro; sugieren además que la identificación y documentación de los conocimientos individuales son cruciales para facilitar su posterior integración en el conocimiento colectivo de la organización. Los conocimientos individuales son dinámicos y pueden evolucionar con el tiempo a medida que los individuos adquieren nuevas habilidades o experiencias. El conocimiento colectivo, representa la manera en que los miembros de la organización distribuyen, comparten y colaboran en la creación de conocimiento compartido; se destaca como el conocimiento acumulado de la organización, almacenado en reglas, procedimientos, rutinas y especificaciones compartidas; este conocimiento colectivo sirve como guía para las actividades de resolución de problemas y modela las interacciones entre los miembros de la organización; además enfatizan que el conocimiento colectivo puede adoptar diversas formas, ya sea como una base de datos fija que contiene información almacenada, o como un conocimiento dinámico que surge de la interacción continua entre los miembros de la organización; esto implica la creación de un entorno que fomente la colaboración, la comunicación abierta y el intercambio efectivo de información entre los miembros.

Modelos de Gestión del Conocimiento

Ahora bien, en lo que corresponde a los modelos de gestión del conocimiento, se tiene un bagaje abundante de teorías y modelos. se inicia con el modelo propuesto por Wiig (1993) quien menciona la utilidad y valor de los conocimientos, solo se hace posible siempre y cuando este esté organizado; así pues los elementos que componen este modelo son la creación que la describe como el desarrollo de conocimientos por medio del aprendizaje, por fuera de la organización; luego este el componente de captura en el que el conocimiento es aprendido y retenido para su posterior uso; posteriormente propone una renovación o refinamiento en el que el conocimiento, es organiza, transforma y convierte en materia fácilmente almacenable como texto, diagrama o imagen para su uso posterior; seguidamente está la distribución o compartir, en el que su desarrollo es por medio de la enseñanza en términos de capacitación del personal, haciendo uso de las redes de expertos, y sistemas basados en su conocimiento; finalmente está el uso en el que se espera se ejecuten cada uno de los conocimientos transmitidos en la cotidianidad de los procesos administrativos.

El modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) presenta varios elementos como la creación, definida como los mecanismos adecuados para la recepción de los conocimientos de sujeto a sujeto, por medio de la imitación de la conducta y la repetición de dicho accionar; para que la organización pueda apropiarse del comportamiento general y tener un ecosistema laboral característico. La estructuración que es entendida como la manera de medir e identificar el conocimiento como veraz, justificado y real, ya que constantemente se están exponiendo a nuevos conocimiento en la organización y es necesario definir cual o cuales de ello se pueden agregar a la misma. La transformación que se encarga de organizar el conocimiento estructurado en algo tangible para que se pueda concertar en productos. La transferencia es el proceso por el cual la organización adopta el conocimiento estructurado a los grupos de donde se puede desarrollar de manera efectiva y eficaz. El almacenamiento que ya es uno de los últimos pasos para concretar el modelo, y es delegar un espacio donde el conocimiento puede estar alojado para su futuro uso y finalmente, la incorporación la que se basa en que los sujetos dentro de la organización adquieren los conocimientos como estructura activa de la organización, siendo activo apreciable y estratégicos.

El modelo propuesto por Acevedo-Correa, et al. (2020) se sustenta en un conjunto de variables esenciales que abarcan los cuatro procesos fundamentales de la gestión del conocimiento: exteriorización, socialización, combinación e interiorización; en el contexto de este modelo, la "exteriorización" se refiere a la capacidad de la institución para articular y expresar conocimientos tácitos en formas explícitas; este proceso implica la transformación de conocimientos implícitos en la mente de los individuos en conocimientos que pueden ser compartidos y utilizados de manera más amplia en la organización. La "socialización" es otra dimensión clave, destacando la importancia de la interacción activa y la compartición de conocimientos entre los miembros de la institución. Este proceso busca crear un entorno propicio para el intercambio de experiencias y saberes, fomentando la construcción colectiva de conocimiento. La "combinación" se refiere a la capacidad de la institución para integrar y crear nuevos conocimientos a partir de la información existente. Este proceso implica la conexión y síntesis de conocimientos diversos, promoviendo la innovación y la generación de nuevas perspectivas.

La "interiorización" se centra en la incorporación de conocimientos externos al tejido interno de la organización. Este proceso busca asegurar que los conocimientos adquiridos se integren de manera efectiva en las prácticas y procesos internos, contribuyendo así a la mejora continua. Además de estos procesos, el modelo considera las condiciones fundamentales de las capacidades tecnológicas, humanas y organizacionales de la institución. Las capacidades tecnológicas se refieren a la infraestructura y herramientas disponibles, las capacidades humanas se relacionan con las habilidades y competencias del personal, y las capacidades organizacionales abordan la estructura y la cultura institucional.

Ahora bien, las adaptaciones de estos modelos dejan como resultado las dimensiones generación y adquisición de conocimiento, almacenamiento y protección del conocimiento, transmisión del conocimiento, y uso del conocimiento; tomando como referencia los principales postulados de Wiig (1993), Nonaka , et al. (1995), Acevedo-Correa, et al. (2020) y Zambrano, et al. (2015); estas dimensiones, cuidadosamente seleccionadas, sirven como marco conceptual para el análisis detallado en el contexto específico de las instituciones de educación superior. Cada una

de estas dimensiones refleja la interacción dinámica entre la creación y la adquisición de conocimiento, la salvaguardia y organización efectiva de la información, su transmisión estratégica, y, finalmente, su aplicación significativa en los procesos educativos e investigativos; este enfoque adaptado proporciona un marco integral para evaluar la gestión del conocimiento en el contexto específico, respaldando así la calidad académica y la eficiencia institucional.

Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior

En el marco dinámico de las Instituciones de Educación Superior, la Gestión del Conocimiento se posiciona como un elemento esencial para fortalecer la excelencia académica y la eficacia institucional. Este subtema profundiza en la aplicación práctica de la Gestión del Conocimiento en el contexto de la educación superior desde varias perspectivas como la mejora de la calidad educativa; el fomento de la innovación y el desarrollo de la comunidad académica.

La calidad educativa se convierte en un catalizador fundamental para facilitar la identificación y aplicación de mejores prácticas pedagógicas, permitiendo a los educadores adaptarse a las cambiantes dinámicas educativas según Gómez, et al. (2022). La gestión eficaz del conocimiento también optimiza la transferencia de conocimientos entre profesores y estudiantes, enriqueciendo la experiencia de aprendizaje con un intercambio de ideas más efectivo y una pedagogía innovadora.

El fomento de la innovación en el contexto académico, es esencial para abordar los desafíos contemporáneos y preparar a los estudiantes para un mundo en constante cambio. La gestión del conocimiento proporciona el marco necesario para fomentar la innovación en la investigación y la enseñanza (Tzavidas, et al, 2020). Al facilitar la colaboración entre académicos, la GC crea un entorno propicio para la generación de ideas creativas, el desarrollo de nuevos enfoques pedagógicos y la implementación de metodologías educativas vanguardistas.

El Desarrollo de la Comunidad Académica en la gestión del conocimiento no solo se centra en la información y el saber, sino también en el fortalecimiento de la comunidad académica como menciona Nya-Ling, et al. (2013) promueve la comunicación abierta, la

colaboración y el establecimiento de redes entre miembros de la facultad, estudiantes y personal administrativo. A través de la gestión compartida del conocimiento, se construye una comunidad más cohesionada y receptiva, donde la experiencia de cada individuo se integra para nutrir el conocimiento colectivo. Esto no solo mejora la calidad de la enseñanza y la investigación, sino que también contribuye a un ambiente académico más enriquecedor y dinámico.

Gestión del conocimiento en la dirección de programas universitarios en educación física

En el caso de los programas de licenciatura en educación física, la gestión del conocimiento puede ser especialmente importante ya que estos programas suelen involucrar una amplia gama de temas y habilidades que los estudiantes necesitan dominar para tener éxito en sus carreras (Hofstadt, et al., 2013). Autores como Gómez, et al. (20218) o Escorcia et al. (2020) han explorado, cómo la gestión del conocimiento puede aplicarse a la educación física y a los programas de licenciatura en esta área. Algunas de las estrategias que se han identificado incluyen:

Crear comunidades de aprendizaje: son grupos de estudiantes, profesores y profesionales que trabajan juntos para compartir conocimientos y experiencias. Estas comunidades pueden ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades de colaboración y a obtener información y retroalimentación valiosas de sus compañeros.

Utilizar tecnología: puede ser una herramienta poderosa para la gestión del conocimiento. Las plataformas de aprendizaje en línea, los foros de discusión y las redes sociales pueden facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre estudiantes y profesores.

Promover la reflexión: es una parte importante del proceso de aprendizaje y puede ayudar a los estudiantes a integrar y aplicar el conocimiento que han adquirido. Los programas de licenciatura en educación física pueden promover la reflexión a través de diarios, portafolios y otros métodos.

Fomentar la mentoría: puede ser una forma efectiva de compartir conocimientos y experiencias entre estudiantes y profesionales. Los programas de licenciatura en educación física pueden fomentar la mentoría a través de programas de tutoría y pasantías. En resumen, la gestión del conocimiento puede ser una herramienta poderosa para mejorar los programas de licenciatura en educación física. Al fomentar la colaboración, la reflexión y la mentoría, los estudiantes pueden adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en sus carreras.

Concluyendo, la gestión del conocimiento se refiere a un conjunto de prácticas y procesos que tienen como objetivo identificar, capturar, almacenar y compartir el conocimiento dentro de una organización, teniendo como referentes principales a Nonaka y Takeuchi (1995). Así pues de manera general, la gestión del conocimiento es aquel proceso de trámite que mancomunadamente se realiza para conseguir un rendimiento óptimo de los saberes experienciales y técnicos que cada persona posee dentro de la organización.

Teoría de Recursos y capacidades

En este trabajo se estudia la gestión del conocimiento desde la teoría de recursos y capacidades (RBV), teniendo en cuenta que el conocimiento es uno de los recursos intangibles que le otorgan más valor a la organización. Penrose (citada por Cardona, 2017), trasciende la visión convencional de las organizaciones como meras unidades administrativas. Su enfoque se centra en la comprensión integral de las organizaciones, destacando los recursos disponibles para la toma de decisiones y la generación de ventajas competitivas.

Cardona (2017) amplía esta perspectiva al referirse a los recursos desde una óptica administrativa, abarcando activos, procesos, personas, información, conocimiento, entre otros elementos controlables por la organización. En este contexto, el conocimiento emerge como un recurso fundamental, intrínsecamente vinculado a la gestión del conocimiento. Es esencial destacar que la gestión eficiente de estos recursos se convierte en la piedra angular para desarrollar estrategias eficaces y efectivas ante los desafíos del entorno organizacional.

Barney (1991) y González (2002) contribuyen a esta perspectiva al señalar que, dentro de las estrategias organizativas, se encuentran elementos como lo organizativo, lo tecnológico, lo físico y, de manera crucial, lo humano. En este último aspecto, las personas se destacan como poseedoras de la capacidad intelectual y cognitiva para adquirir conocimientos, ya sea mediante el autodidactismo o a través de la capacitación proporcionada por la organización. Así, las personas se consolidan como el recurso más indispensable, especialmente en el contexto de la gestión del conocimiento.

La noción de capacidad, cuando se aborda en el ámbito organizacional, trasciende la simple facultad individual de adquirir experticia en una determinada área del conocimiento. En este contexto, la capacidad se redefine como la habilidad de integrar recursos, en este caso individuos dentro de un equipo de trabajo, donde sus competencias intelectuales se despliegan de manera coordinada e integrada. Este enfoque resalta la importancia de la colaboración para generar capacidades colectivas que, a su vez, impulsan la consecución de metas organizacionales específicas (Cardona, 2017). Mientras que en el sentido individual, la capacidad se vincula con la adquisición y aplicación de conocimientos, en el ámbito organizacional, incorporando la sinergia de habilidades, actitudes y valores. La organización se concibe como un entorno donde la interacción y la colaboración entre individuos no solo aportan diversidad de habilidades, sino que también generan una capacidad única que supera las capacidades individuales.

Cardona (2017) destaca la importancia de este enfoque al afirmar que la integración de individuos en equipos de trabajo, donde sus habilidades, actitudes y valores se coordinan e integran, no solo genera una capacidad, sino que también facilita la consecución de objetivos específicos de la organización. En este sentido, la capacidad organizacional se convierte en un concepto dinámico y colaborativo, donde la colaboración y la integración son fundamentales para alcanzar el éxito organizacional. Este entendimiento de la capacidad en el contexto organizacional proporciona una base sólida para abordar la complejidad de la gestión del conocimiento, ya que resalta la importancia no solo de la competencia individual, sino también de la capacidad colectiva generada a través de la integración y la colaboración en equipos de trabajo.

Metodología

Esta investigación, de carácter cualitativo, adopta un alcance descriptivo y un horizonte transversal. La estrategia metodológica empleada consiste en un estudio de casos múltiples. Para el diseño y protocolo del estudio de casos, se sigue un modelo que se ajusta a las recomendaciones de Yin (2003), quien plantea cinco momentos de investigación para este apartado, en el cual está en primera instancia la preparación, donde se lleva a cabo una revisión exhaustiva de la literatura existente relacionada con los casos y se identifican las fuentes de datos necesarias; posterior a esto, está la fase de recopilación de datos, en la que se puede implicar entrevistas, observaciones, análisis de documentos, o una combinación de estos métodos; luego está la fase de análisis de datos, en la que se identifican patrones o temas comunes, y la elaboración de explicaciones sobre los hallazgos; finalmente está el informe, que presenta los resultados obtenidos durante el estudio de casos múltiples.

En cuanto a la presentación de los casos, se realiza una selección por conveniencia, dejando así dos instituciones que cuentan con programa de formación en educación física acreditado en alta calidad, una de carácter público que ofrece dos programas de pregrado en el campo de la educación física e incluye en su plan de formación cursos en el área de administración; cuenta también con programas de posgrados y/o énfasis de formación en dicha área. La institución de carácter privado, oferta programas a nivel de tecnologías y pregrados en educación física y líneas de investigación en el área de la administración deportiva.; Cada una de esta fue notificada para su participación y la solicitud de un directivo y un docente para cada caso; además de un consentimiento informado respetando así el derecho a la privacidad y la confidencialidad de los delegados de cada institución, también dejando consignado en este el acceso a los datos recolectados; quedando así la tabla de casos (*ver tabla 1*).

Tabla 1. *Codificación de casos según universidad y rol.*

Caso	Perfil	ID-E
C1	Directivo	C1D
C1	Profesor	C1P

C2	Directivo	C2D
C2	Profesor	C2P

Nota: Esta tabla muestra la codificación que se usará para identificar cada caso y mantener el anonimato; entendiéndose C como caso y el correspondiente número si es 1 se refiere al caso 1 y 2 cuando se refiere al caso 2, D como directivo y P como profesor; ejemplificando cuando se refiere a (C1D) hace referencia al caso 1 donde intervino el directivo o (C2P) hace referencia al caso 2 donde intervino el profesor.

Posterior a lo anterior, el desarrollo del instrumento que se utilizó para la recopilación de datos fue la entrevista semi estructurada, adaptada de investigaciones previas sobre gestión del conocimiento en instituciones de educación superior basado en tres autores Zambrano, et al. (2015); Acevedo, et al. (2020); y Martinez, (2015). El proceso de elaboración del instrumento se esclarece de mejor manera en la siguiente tabla (*ver tabla 2*) en la cual se describen las dimensiones, indicadores y líneas que usarán para el siguiente apartado.

Tabla 2. *Codificación de dimensiones e indicadores*

Dimensión	ID-D	Indicadores	ID-C	Líneas citadas C1D	Líneas citadas C1P	Líneas citadas C2D	Líneas citadas C2P
Generación y adquisición de conocimiento	GAC	Formación Académica	FA	2	2	11	9
		Conocimientos Específicos	CE	4	5	7	9
		Conocimiento Real	CR	7	8	14	97
		Transmisión Conocimiento	TC	10	11	14	13
		Adquirir Conocimiento	AC	26	24	28	29
		Generar Ideas	GI	60	35	37	70
Almacenamiento y Protección del Conocimiento	APC	Acceso Conocimiento	AC	19	18	20	22
		Acceso Investigación	AI	23	21	24	26
		Tratamiento Documentos	TD	60	92	61	70
		Protección Conocimiento	PC	64	65	-	75
Transmisión del Conocimiento	TC	Herramientas Tecnológicas	HT	13	14	24	89
		Eventos Académicos	EA	-	74	-	86

		Temas Capacitaciones	TCn	32	38	40	36
		Capacitadores	Cr	29	27	31	32
		Capacitaciones	Cn	45	44	52	49
		Método Mejoramiento	MM	54	55	55	62
Uso del Conocimiento	UC	Uso Conocimiento	UCm	98	100	95	120
		Resultados Evaluaciones	RE	107	105	102	126
		Eficacia Organizacional	EO	104	103	104	129
		Repositorio Institucional	RI	89	89	86	104

Nota: Esta tabla muestra la codificación que se usará para identificar cada dimensión e indicador.

Así pues la recolección de la información se llevó a cabo de manera presencial durante 4 meses, periodo en cual se realizó una entrevista, con un guión establecido por la construcción del instrumento de investigación, así mismo se solicitó la autorización por parte de los entrevistados, de grabar la sesión para una posterior redacción lo más fiel posible; posterior a esto, se cargan los archivos al programa Atlas.ti 9, en el que se redujeron los datos en categorías de análisis preestablecidas, lo que deja la codificación de la información.

Resultados

Los resultados emergidos de este estudio proporcionan una comprensión de las dinámicas inherentes a la creación, adquisición y transmisión de conocimiento en este contexto académico, se han identificado patrones distintivos y detalles cruciales que esbozan el panorama actual de la gestión del conocimiento, desde estrategias de contratación hasta la diversidad en el tratamiento de datos, cada hallazgo contribuye a una imagen holística de la gestión del conocimiento en estas instituciones; no solo revelan desafíos y oportunidades cruciales, sino que también sientan las bases para recomendaciones específicas destinadas a optimizar la eficiencia en las instituciones de la región. Se destaca no solo la complejidad inherente a la gestión del conocimiento en el ámbito universitario, sino también las experiencias diversas y las perspectivas de aquellos que desempeñan un papel central en este proceso educativo. Al explorar estos resultados, se despliega una narrativa detallada y matizada que contribuirá de manera significativa al avance continuo de la calidad académica en las instituciones de educación superior de Antioquia.

Generación y adquisición de conocimiento

La divergencia entre la consideración del título como un factor determinante, según el C1D "*nuestra unidad académica,[...] realmente se tiene cuenta el título, cierto. Digamos que la titulación marca una línea sumada a su tradición académica.*" (GAC.FA.C1D.L2), y la percepción de asignación a roles específicos, como señala el C1P "*No, yo creo que eso se da más como por un nombramiento o una asignación a un cargo específico y ya le toca*" (GAC.FA.C1P.L2); resalta la necesidad de una comprensión holística de los factores que influyen en la generación de conocimiento, este matiz revela la intersección entre la tradición académica, las políticas institucionales y las percepciones individuales, elementos que deben abordarse estratégicamente en la gestión del conocimiento. Esto subraya la importancia de desarrollar enfoques flexibles que reconozcan y reconcilien las distintas perspectivas dentro de la institución, fomentando así un ambiente propicio para la creación y transmisión efectiva del conocimiento, se refuerza la idea de que, en la gestión del conocimiento, no se trata sólo de considerar los títulos académicos, sino de comprender la interacción dinámica entre las experiencias individuales y las estructuras institucionales en la producción de conocimiento significativo.

La profundización en la Formación Académica, especialmente en los comentarios de C2D y C2P, "*desde el líder del proceso, pero también está la evaluación que emiten los estudiantes. Que tranquilamente nos permite identificar cómo se sienten con el proceso, con el acompañamiento desde el manejo de conceptos, desde el proceso metodológico*" (GAC.CE.C2P.L9); revela una perspectiva unificada sobre la importancia del nivel de formación enriquecido por un capital cultural y académico robusto; la imposición de un requisito mínimo de maestría y la validación de la producción académica reflejan un enfoque estratégico en la contratación y retención de profesionales altamente calificados, este énfasis en la evaluación constante, respaldada por el indicador de Conocimientos Específicos, sugiere una conexión directa entre el nivel de formación y la calidad percibida en el proceso de enseñanza; la inclusión de la evaluación emitida por los estudiantes proporciona una dimensión adicional, destacando la importancia de la retroalimentación directa para comprender la eficacia del proceso desde la perspectiva del estudiante, se destaca la necesidad de establecer protocolos claros y unificados para evaluar no solo la formación académica sino también su aplicación efectiva en el entorno educativo; este enfoque integral en la Formación Académica contribuye a la comprensión de la gestión del conocimiento, resaltando cómo las decisiones sobre la formación que afectan directamente la calidad del conocimiento transmitido en el ámbito académico.

En relación con el Conocimiento Real, revela un reconocimiento fundamental de la diversidad de habilidades y especializaciones entre los docentes, la valoración de la experticia, la construcción de la hoja de vida y los aportes derivados de la formación continua resaltan la complejidad de las habilidades docentes más allá de la mera transmisión de información, este enfoque reconoce que la calidad del conocimiento no solo se deriva de la formación académica, sino también de la aplicación práctica y el compromiso continuo con la mejora.

La conexión tangible entre el Conocimiento Real y su manifestación en la práctica, se ilustra con la producción de artículos científicos, sugiere que la Institución de Educación Superior puede evaluar y reconocer la contribución real de los profesores; respaldando la importancia de la producción académica como un indicador clave de la efectividad en la gestión del conocimiento. En cuanto a la Transmisión de Conocimiento, la comparación entre C1D y C2P resalta enfoques distintos pero complementarios; mientras que C1D destaca métodos convencionales, como clases y eventos académicos, C2P se enfoca en estructuras internas, como comités y equipos

curriculares, esta diversidad en los métodos de transmisión sugiere la necesidad de estrategias inclusivas y adaptativas para abordar las distintas preferencias y necesidades de los profesionales académicos.

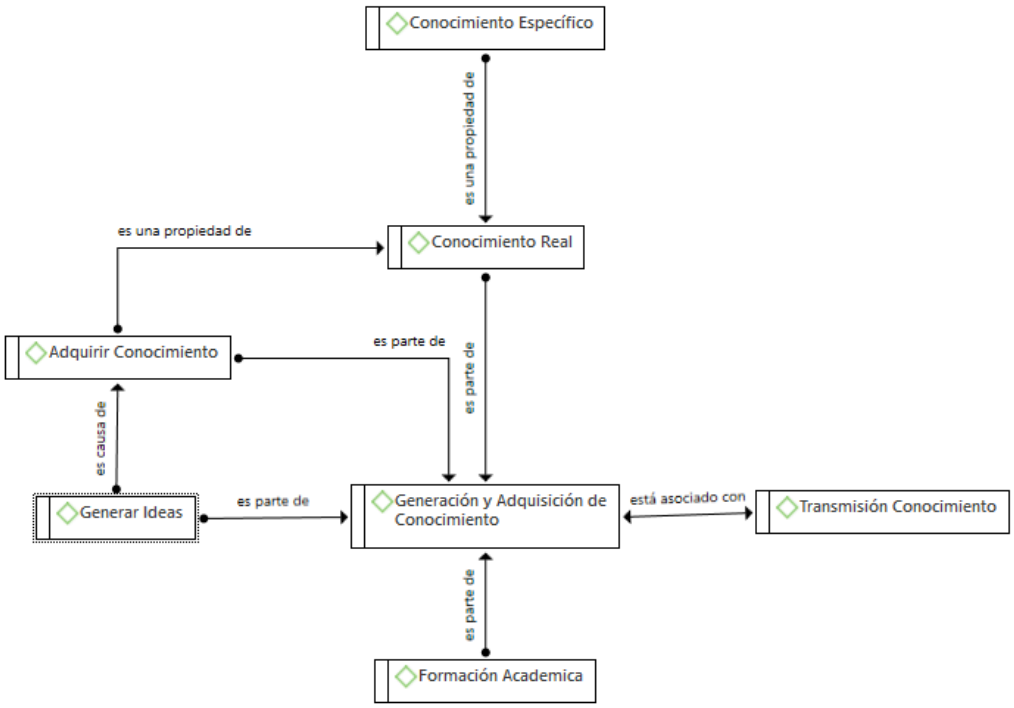
La percepción divergente entre profesores y directivos respecto a la Adquisición de Conocimiento destaca una brecha significativa en las prioridades individuales, mientras algunos profesores muestran poco interés en la formación adicional, argumentando preferencias por otras especificidades de conocimiento, los directivos enfatizan la importancia de proporcionar conocimientos de índole institucional, esta discrepancia resalta la necesidad de alinear las ofertas de formación con las expectativas y necesidades individuales de los profesionales académicos.

La conexión entre la Adquisición de Conocimiento y las actividades institucionales, como congresos, eventos académicos y comités de profesores, plantea un debate sobre la naturaleza consciente de la participación; algunos profesores pueden percibir estas actividades como vinculadas contractualmente en lugar de oportunidades voluntarias para la adquisición de conocimientos; esta perspectiva sugiere la importancia de promover la participación activa y consciente en estas actividades para maximizar su impacto en el desarrollo profesional.

En relación con la Generación de Ideas, el C2D destaca la importancia creciente de la investigación en el panorama académico; la proporción del 60% de docencia y el 40% de investigación subraya la necesidad de incrementar la dedicación a la investigación para estimular la generación de ideas. Este hallazgo respalda la llamada de directivos y profesores para aumentar el porcentaje de investigaciones, destacando la importancia estratégica de fomentar una cultura de investigación dentro de las instituciones.

Se destaca la complejidad de las percepciones individuales y la diversidad de enfoques en la gestión de conocimientos en las Instituciones de Educación Superior. Las discrepancias en la valoración de la formación académica, la aplicación práctica del conocimiento y la percepción de la adquisición de conocimientos subrayan la importancia de considerar la diversidad de perspectivas para un desarrollo integral de las instituciones educativas.

Figura 1. *Red semántica de la Generación y adquisición de conocimiento.*



Fuente: Elaboración propia.

Almacenamiento y protección del conocimiento

El indicador de Acceso Conocimiento, en el cual se evidencia que ambos casos poseen una exclusividad para los profesores que realizan investigación en sentido tal de acceso a bases de datos específicas, que la comunidad académica general no posee, además de ello tienen acceso a diferentes Herramientas Tecnológicas las cuales permiten un óptimo desarrollo de sus actividades cotidianas; elemento que va sucedido al Acceso a Investigación puesto en ambos casos una de las principales miras a futuro de las Instituciones de Educación Superior es aumentar el porcentaje de profesores investigadores, dicho Acceso a Investigación tiene relevancia en cada caso.

El Tratamiento de Documentos, según las perspectivas recopiladas, exhibe divergencias significativas en las estrategias de almacenamiento y gestión de información. En el C1P, la disparidad entre el enfoque del profesor y del director destaca la necesidad de establecer protocolos claros y uniformes para el manejo de datos, mientras el C1P prefiere opciones locales como discos duros y almacenamiento en el mismo computador, el C1D destaca la importancia de las plataformas nacionales, resaltando una falta de consenso en las prácticas institucionales.

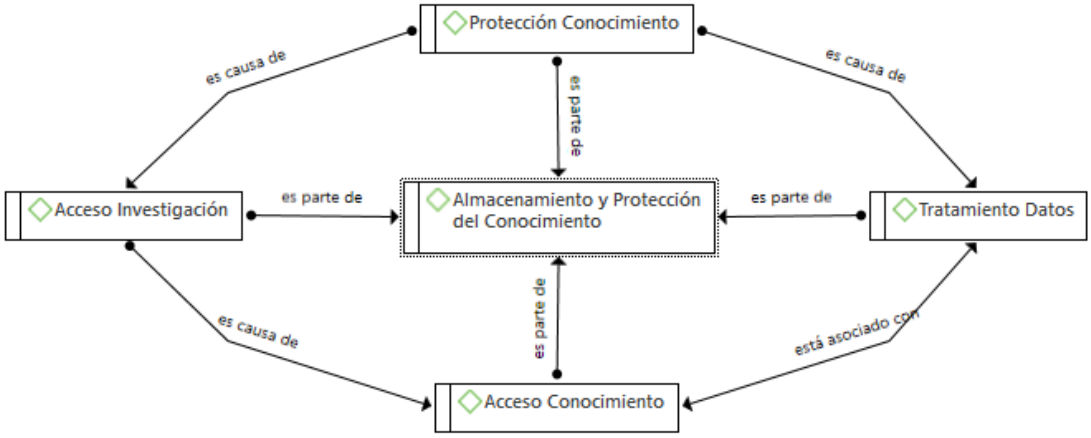
Contrastando el C1P, en el C2D, la mención de resoluciones específicas que delinean el tratamiento de documentos y la investigación refleja un enfoque estructurado y normativo; subrayando la importancia de establecer políticas claras a nivel institucional para garantizar la integridad y seguridad de la información, alineándose con las mejores prácticas en la gestión del conocimiento; la referencia a protocolos a nivel seccional y corporativo resalta la necesidad de una regulación que abarque diferentes niveles de la institución; la variabilidad en el Tratamiento de Documentos evidencia la importancia de establecer directrices unificadas y protocolos específicos para la gestión de datos en instituciones de educación superior. Este enfoque coherente puede contribuir a salvaguardar la integridad de la información y promover prácticas efectivas de gestión del conocimiento.

La Protección de Conocimientos resalta la importancia asignada a la propiedad intelectual en ambas instituciones, consolidando su posición en el marco normativo nacional; las referencias a la política de propiedad intelectual y la existencia de patentes registradas y protocolos en ambas instituciones indican un esfuerzo consciente por salvaguardar la propiedad intelectual y promover un ambiente propicio para la innovación.

En el C2P se considera que “ *De hecho la universidad tiene patentes, patentes que tiene registrada. y protocolos que, por supuesto, hacen parte de la producción de la creación de la universidad y están protegidos.*” (APC.PC.C2P.L75), esto refuerza la idea de que la protección de conocimientos no solo como una medida teórica, sino una práctica real y tangible en estas instituciones, esta práctica se considera parte integral de la creación y producción universitaria, subrayando la relevancia de los activos intelectuales.

Asimismo, se evidencian divergencias en el tratamiento de datos, lo cual destaca la necesidad de establecer pautas unificadas para garantizar la seguridad de la información; la vinculación de elementos como la propiedad intelectual, patentes y protocolos a la gestión del conocimiento subraya la interconexión de factores que contribuyen a la protección y preservación del conocimiento institucional, se reafirma la importancia de un enfoque integral en la gestión del conocimiento para asegurar tanto su seguridad como su utilidad a largo plazo.

Figura 2. *Red semántica del almacenamiento y protección del conocimiento.*



Fuente: Elaboración propia.

Transmisión del conocimiento

El indicador de Herramientas Tecnológicas revela la presencia de sistemas especializados en ambas instituciones, destacando la importancia de la tecnología en la gestión del conocimiento. Las citas específicas proporcionan una visión detallada de las herramientas utilizadas en cada caso, evidenciando la diversidad y amplitud de los sistemas empleados; en el C1D, el énfasis en el portal web como una plataforma integral que abarca desde el servicio al cliente hasta cursos virtuales refleja un enfoque integrado para satisfacer diversas necesidades institucionales; la mención específica de herramientas como OneDrive, Teams y Zoom destaca la adopción de soluciones contemporáneas y colaborativas, evidenciando la relevancia de la

comunicación y colaboración en la gestión del conocimiento. En el C2P "*la información institucional está alojada allí, en el [...] y el campus virtual [...]*" (TC.HT.C2P.L89), la referencia a sistemas especiales indica una estructura tecnológica específica destinada a la consolidación de información institucional; la ubicación de información institucional en el campus virtual enfatiza la función central de estas herramientas en la organización y transmisión eficaz del conocimiento; esto sugiere que las Instituciones de Educación Superior reconocen la importancia de las Herramientas Tecnológicas como facilitadores clave en la gestión del conocimiento, respaldando el desarrollo de ambientes virtuales que promueven la colaboración, el acceso y la organización eficiente de la información.

El indicador de Temas de Capacitaciones destaca una divergencia significativa en cuanto a la determinación y origen de los temas propuestos en las Instituciones de Educación Superior; el C2D señala que los temas surgen de las necesidades de los grupos de investigación, lo cual implica una conexión directa entre las áreas de investigación y el desarrollo de capacitaciones; contrastando con el C1P "*Se determina de acuerdo con la administración de turno*." (TC.TCn.C1P.L38), sugiere que la determinación de los temas está más vinculada a decisiones administrativas, señalando una perspectiva más jerárquica y posiblemente menos alineada con las necesidades específicas de los docentes; la mención de que los capacitadores son los mismos docentes en ambos casos destaca un enfoque colaborativo, donde los profesores no solo son receptores de conocimiento, sino también generadores y líderes en el proceso de capacitación; esto refuerza la idea de que la capacitación se convierte en un proceso bidireccional, donde la experiencia y conocimiento de los propios docentes contribuyen al enriquecimiento del proceso formativo; se acentúa la importancia de considerar las dinámicas internas de las Instituciones de Educación Superior al diseñar programas de capacitación, reconociendo las particularidades de cada institución y fomentando la participación activa de los docentes en la definición de temas y estrategias de capacitación.

El indicador de Capacitaciones revela que, aunque en ambos casos se aborda de manera colectiva, la percepción de inclusión y participación puede variar; el C1D destaca la existencia de espacios colaborativos como el comité de investigación, el consejo de instituto y los círculos académicos, este enfoque colectivo sugiere un ambiente abierto a la colaboración y la contribución de ideas por parte de los profesores; por otro lado, el C2P indica que las

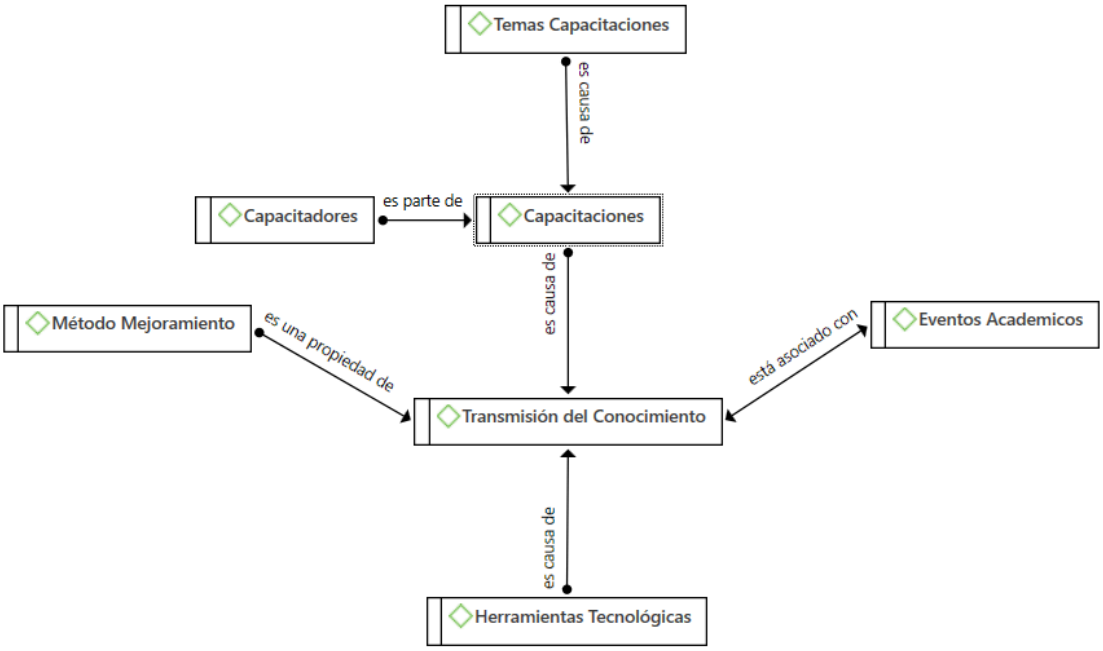
capacitaciones están centralizadas y vinculadas con la vicerrectoría académica y el departamento de estudios humanísticos; la determinación de alcances y el proceso de formación continua se gestionan de manera estructurada y jerárquica.

La situación planteada en el C1D, donde los espacios colaborativos son mencionados, puede contribuir a un mayor sentido de pertenencia y participación de los profesores en la formulación de estrategias de capacitación; empero, la estructura jerarquizada mencionada en el C2P puede generar dependencia de las decisiones institucionales; esto sugiere que, para mejorar la eficacia de las capacitaciones, las Instituciones de Educación Superior deben considerar modelos que fomenten la participación activa de los profesores en la definición de estrategias formativas, garantizando un equilibrio entre la dirección institucional y la colaboración colectiva.

La aparente contradicción entre la percepción de algunos profesores y la afirmación sobre la participación activa en los Métodos de Mejoramiento subraya una complejidad en la comunicación institucional; el C2P "*al docente se da la posibilidad de escribir, de proponer, decir que sigamos también partícipe activo del proceso*" (TC.MM.C2P.L62) sugiere que, al menos en la teoría, se brinda a los profesores la oportunidad de contribuir y proponer mejoras, buscando su participación activa en el proceso; sin embargo, esta declaración se enfrenta a la percepción previamente expresada por algunos profesores sobre la falta de consideración y la determinación de asuntos por parte de la administración; este contraste evidencia una brecha entre la percepción de la institución y la realidad vivida por algunos profesionales académicos.

Esta disparidad señala la importancia de mejorar la comunicación interna y la transparencia en las decisiones y procesos de mejora; aunque los Métodos de Mejoramiento pueden estar diseñados para ser inclusivos, la percepción de los profesores sugiere que esta información no siempre se comunica de manera efectiva; la gestión efectiva de esta brecha de percepción podría contribuir a la eficacia de los procesos de mejora institucional. Se resalta la necesidad de un enfoque inclusivo y participativo en la toma de decisiones y diseño de estrategias en las Instituciones de Educación Superior; la implementación efectiva de herramientas, roles y mecanismos debe considerar las percepciones y expectativas de los profesores para lograr un ambiente académico colaborativo y enriquecedor.

Figura 3. *Red semántica de la transmisión del conocimiento.*



Fuente: Elaboración propia.

Uso del conocimiento

El escaso uso efectivo del conocimiento, como indica el C1P, revela una desconexión preocupante entre la evaluación del desempeño y los procesos de mejora institucional; la afirmación de que los profesores mal evaluados continúan sin consecuencias sugiere un desafío en la implementación de un plan de mejoramiento real; se destaca la necesidad de establecer

vínculos sólidos entre la evaluación del desempeño y los planes de mejora; además, resalta la importancia de considerar la retroalimentación proporcionada en la evaluación, no sólo como un mecanismo para asignar puntos, sino como una herramienta integral para la identificación de áreas de desarrollo y la implementación de estrategias efectivas de mejora; la ausencia de un plan de mejoramiento efectivo, según lo mencionado por algunos profesores, indica una oportunidad para fortalecer las prácticas de gestión del conocimiento en la institución; implementar medidas efectivas y específicas en respuesta a las evaluaciones podría no solo mejorar el desempeño individual sino también contribuir al avance continuo de la calidad académica y el conocimiento institucional.

La estructuración temporal y la participación de una comisión evaluadora en el proceso de Resultados de Evaluaciones, como se describe en el C1D, demuestra una estrategia metódica y colaborativa en la gestión del conocimiento institucional; este enfoque no solo permite una evaluación integral del desempeño del profesorado, sino que también resalta la importancia de la participación de diversos expertos en el proceso; la presencia de una comisión evaluadora indica una evaluación desde perspectivas multidisciplinarias, lo que fortalece la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos; además, el uso de un cronograma estructurado refleja una planificación cuidadosa, contribuyendo a la eficacia y transparencia del proceso, este enfoque colaborativo y estructurado en la evaluación del rendimiento no solo respalda la gestión efectiva del conocimiento sino que también promueve la creación de un entorno institucional que valora la diversidad de habilidades y perspectivas en la mejora continua.

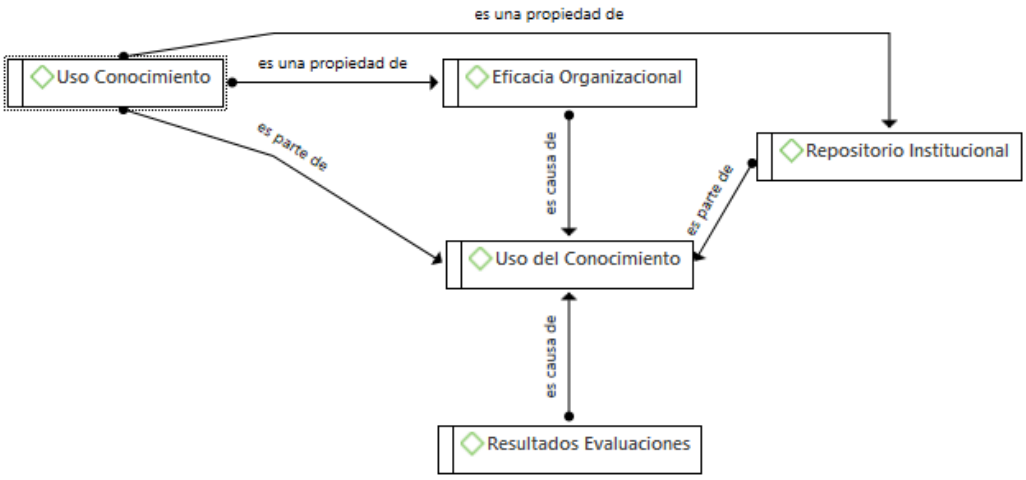
La interconexión entre la Eficacia Organizacional y los Resultados de Evaluaciones, según lo expuesto en el C2P, revela un enfoque integral en la evaluación del rendimiento académico; la consideración no solo de los logros individuales sino también de la capacidad para generar propuestas innovadoras y participar en proyectos demuestra una valoración completa de la contribución del profesorado a la institución, el énfasis en la generación de propuestas y la participación activa en proyectos sugiere una orientación hacia la mejora continua y la innovación dentro de la institución; este enfoque en la evaluación, fomenta un entorno que va más allá de la mera eficaz individual, promoviendo la colaboración y la participación en actividades que contribuyan al desarrollo y avance de la institución; la conexión entre la eficacia individual y la contribución a proyectos e iniciativas institucionales destaca la importancia de la

gestión del conocimiento no solo a nivel individual sino como un factor crucial para el progreso organizacional en su totalidad.

La correlación entre la Eficacia Organizacional y los Resultados de Evaluaciones, como menciona el C2P, revela un enfoque holístico en la evaluación del rendimiento académico; la consideración no solo de logros individuales sino también de la capacidad para generar propuestas innovadoras y participar activamente en proyectos demuestra una evaluación integral de las contribuciones del cuerpo docente a la institución; el énfasis en la generación de propuestas y la participación activa en proyectos sugiere una orientación hacia la mejora continua e innovación dentro de la institución.

En última instancia, se evidencia la intrínseca relación entre los indicadores mencionados en el contexto del uso del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior, la efectividad de estos indicadores se fundamenta en una red de procesos evaluativos que trasciende la mera asignación de puntos, abarcando la integralidad del desempeño docente; la necesidad de implementar planes de mejora, la estructuración organizada de cronogramas y la participación activa de comisiones evaluadoras enfatiza la importancia de una evaluación colaborativa y multidisciplinaria; este enfoque no sólo propicia una evaluación más completa, sino que también respalda la mejora continua al identificar áreas de desarrollo y oportunidades de crecimiento; en paralelo, la Eficacia Organizacional emerge como un componente clave en este entramado, al valorar no solo los resultados individuales sino también la capacidad de generar propuestas innovadoras; este enfoque holístico en la evaluación del desempeño de los profesionales en la institución consolida la idea de que el progreso institucional está vinculado directamente a la capacidad de los profesores para contribuir a través de iniciativas innovadoras.

Figura 4. *Red semántica del uso del conocimiento.*



Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Generación y Adquisición de Conocimiento

En el intrincado tejido de las Instituciones de Educación Superior, la gestión efectiva del conocimiento se revela como un pilar fundamental para el progreso académico y la excelencia institucional. La diversidad de perspectivas entre los diversos actores involucrados destaca la complejidad inherente a la generación y adquisición de conocimiento, donde convergen tanto factores individuales como institucionales.

Valoración de la Formación Académica

La importancia atribuida al nivel de formación académica de los profesores como catalizador en la creación de conocimiento destaca la necesidad de un enfoque estratégico en la contratación y retención de profesionales altamente calificados; coligiendo esto en el contexto Colombianos se tienen resultados similares en dicha importancia como lo expresa Zambrano, et al. (2015) dando así un nivel medio (32,28%) de puntuación cuantitativa. Las discrepancias en las respuestas, desde la reverencia a la tradición académica hasta las variaciones en las políticas institucionales, ponen de relieve que las percepciones individuales y la idiosincrasia de cada

institución modelan la apreciación de la formación académica. Este panorama refleja la complejidad de la *GC* en un entorno donde convergen diversas filosofías pedagógicas.

Relación Entre Investigación y Gestión del Conocimiento

La conexión directa entre la investigación y la Gestión del Conocimiento resalta la necesidad imperante de cultivar un entorno propicio para la investigación y la producción de conocimiento; tan es la necesidad que González, et al. (2004) hace su aporte desde la necesidad de aprender o adquirir conocimiento individual para la su posterior consulta, siendo este tipo de organizaciones nombradas como "*Organización capaz de aprender*" y el aumento propuesto en el porcentaje de profesores dedicados a la investigación destaca la importancia estratégica de fomentar una cultura de investigación arraigada en las Instituciones de Educación Superior. Este llamado a ampliar el cuerpo de profesionales dedicados a la investigación no solo sugiere un compromiso con la excelencia académica sino también una apuesta por el impacto social y científico.

Desafíos en la Adquisición de Conocimiento

La falta de interés manifestada por algunos profesores en la adquisición de conocimiento subraya la importancia de alinear las ofertas de formación con las necesidades y expectativas de los docentes; es el caso de González, et al. (2004) cuando menciona que "*el aprendizaje se establece tanto a través de las acciones y decisiones tomadas a lo largo del operar de la organización*" (p. 76); la diversidad en las percepciones sobre la participación en actividades de formación adicional revela un terreno heterogéneo de aspiraciones y preferencias entre los profesionales académicos; además de capacidad de tomar acciones en pro de los procesos de AC. Esta variabilidad en las actitudes hacia la formación adiciona un matiz de desafío en el diseño de programas educativos que no solo sean pertinentes sino también motivadores para un cuerpo docente diverso.

El Diseño de Programas Formativos Ajustados a la Individualidad

La necesidad de diseñar programas que se ajusten a las preferencias y aspiraciones individuales de los profesionales académicos se presenta como una prioridad evidente, encontrando respaldo en la teoría del proceso de captura, distribución y uso efectivo del

conocimiento de (Davenport, et al. 1998). Según esta perspectiva, el diseño de programas formativos alineados con las preferencias individuales se vincula directamente con la eficacia en la captura y distribución del conocimiento.

La heterogeneidad de las percepciones demanda una flexibilidad en el diseño de programas educativos, reconociendo y abordando las variadas motivaciones y necesidades de un cuerpo docente diverso. La teoría de Davenport, et al. (1998) sugiere que la captura efectiva del conocimiento implica comprender y adaptarse a la diversidad de fuentes y destinatarios de ese conocimiento. En este sentido, la personalización de la formación se configura como una estrategia clave para maximizar la participación y el impacto de las iniciativas formativas, alineándose con la idea de distribuir el conocimiento de manera relevante y accesible para cada individuo.

Además, la adaptación de programas educativos a las preferencias individuales contribuye al uso efectivo del conocimiento, ya que facilita la aplicación práctica de lo aprendido en contextos específicos. Davenport, et al. (1998) sostienen que el uso efectivo del conocimiento implica la aplicación práctica en situaciones relevantes, y la personalización de los programas formativos proporciona la base necesaria para que los profesionales académicos integren de manera efectiva el conocimiento adquirido en sus prácticas pedagógicas.

Almacenamiento y Protección del Conocimiento

La gestión eficiente del conocimiento no es un proceso lineal, y su éxito no solo reside en la generación activa de ideas, sino también en su resguardo y protección estratégica. Este aspecto integral se manifiesta en la implementación de sistemas especializados y accesos exclusivos para los profesores investigadores, indicando un compromiso institucional con la seguridad y preservación del conocimiento generado.

Protocolos Unificados para el Manejo de Datos

La divergencia en cuanto al tratamiento de datos, desde el almacenamiento en discos duros hasta la utilización de plataformas nacionales, resalta la necesidad apremiante de establecer protocolos claros y unificados para el manejo de datos. En la era digital actual, donde la

información se convierte en un activo estratégico, garantizar la integridad y seguridad de los datos se erige como una tarea crítica. La implementación de protocolos unificados no solo simplificará los procesos internos, sino que también fortalecería la confianza en la integridad de la información institucional.

Protección de la Propiedad Intelectual como Pilar de Innovación

La protección de la propiedad intelectual, respaldada por la mención de patentes y protocolos registrados, emerge como un componente crucial de la Gestión del Conocimiento. Así pues lo postulado por Zambrano, et al. (2015) va en concordancia cuando mencionan que "*Los ítems más representativos para la dimensión de almacenamiento y protección del conocimiento para docentes y administrativos [...] son: las propuestas creadas o desarrolladas por la institución son protegidas legalmente con patentes u otros procedimientos que salvaguardarán el conocimiento*" (p. 289) este enfoque legal no solo salvaguarda los activos intelectuales de la institución sino que también establece un ambiente propicio para la innovación. La percepción de que la universidad tiene patentes registradas subraya su compromiso con la preservación de la originalidad y la creación de conocimiento único, alentando a los profesores a contribuir activamente a la cartera intelectual de la institución.

Seguridad en la Era Digital

En el contexto actual, donde la información se comparte y almacena de manera digital, la seguridad cobra una relevancia insoslayable. La implementación de medidas de seguridad digital, respaldada por protocolos de gestión de datos robustos, no solo protegería la información contra amenazas externas sino que también garantizaría su disponibilidad y utilidad a lo largo del tiempo. La seguridad en la era digital se convierte, por ende, en un imperativo ineludible para salvaguardar la inversión de las Instituciones de Educación superior en la generación de conocimiento.

Transmisión del Conocimiento

La transmisión efectiva del conocimiento se erige como un desafío que va más allá de la mera implementación de sistemas y plataformas especializadas. Requiere un enfoque

colaborativo y participativo que, aunque respaldado por la tecnología, se fundamenta en la claridad de roles y procesos transparentes.

Importancia de la Tecnología y Divergencias en Roles

La existencia de sistemas y plataformas especializadas para la transmisión de información destaca la importancia irrefutable de la tecnología en este proceso. Sin embargo, las divergencias en la determinación de roles y responsabilidades sugieren la necesidad apremiante de establecer procesos transparentes y participativos. Por su parte Zambrano, et al. (2015) sugiere que los administrativos y profesores prefieren el uso de Herramientas Tecnológicas diferentes a las institucionales; teniendo en cuenta esto, la tecnología por sí sola no puede garantizar una transmisión efectiva; se requiere un entendimiento claro de quién hace qué y cómo, subrayando la importancia de una estructura organizativa que promueva la colaboración y claridad de funciones.

Formación Continua y Capacitación

La formación continua y la capacitación se erigen como elementos fundamentales en la transmisión del conocimiento; tal como sugiere Tobón (2017) "*se asiste actualmente a la denominada sociedad del conocimiento, concebida como una nueva configuración social a través de la cual se espera hacer frente a grandes desafíos*" (p. 109) Sin embargo, la baja participación mencionada por algunos profesores indica que estas iniciativas deben alinearse más estrechamente con los intereses y necesidades individuales. Diseñar programas de formación que no sólo respondan a las demandas institucionales sino que también consideren las aspiraciones y preferencias de los profesionales académicos es esencial para fomentar la participación activa y el compromiso con el proceso de transmisión.

Comunicación Transparente y Participación en Decisiones

La mejora de la comunicación y la participación de los profesores en la toma de decisiones relacionadas con la transmisión del conocimiento es esencial para fortalecer la eficacia de estos procesos, una perspectiva que encuentra resonancia en las ideas de Nonaka y Takeuchi (1995) sobre la creación del conocimiento en las organizaciones; los autores argumentan que la interacción y la participación activa son fundamentales para la generación de conocimiento,

destacando la importancia de la comunicación transparente y la colaboración en la construcción de un entorno propicio para la innovación.

La falta de participación puede derivar de una percepción de desconexión entre las decisiones tomadas y las necesidades reales de los profesores, lo cual alinea con la noción de Nonaka y Takeuchi sobre la importancia de la socialización en el proceso de creación del conocimiento organizacional. En este contexto, establecer canales de comunicación transparentes y mecanismos participativos en la toma de decisiones no solo aborda esta brecha percibida, sino que también se alinea con la idea de Nonaka y Takeuchi de que la interacción social y la participación activa conducen a una comprensión más profunda y a la creación efectiva de conocimiento.

Además, la aplicación de estas ideas puede contribuir a promover una mayor involucración de los profesionales académicos en el proceso de transmisión del conocimiento. Nonaka y Takeuchi sostienen que la creación del conocimiento se nutre de la interacción entre el conocimiento tácito y explícito, y la participación activa en la toma de decisiones puede facilitar esta dinámica, permitiendo que las experiencias individuales se integren de manera más efectiva en las estrategias institucionales.

Uso del Conocimiento

El uso efectivo del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior no es simplemente un acto aislado; está intrínsecamente vinculado a los procesos de evaluación y reconocimiento. La discrepancia en la utilización de los resultados de evaluación resalta la necesidad imperante de implementar planes de mejora efectivos y fortalecer la conexión entre la evaluación y el desarrollo profesional de los docentes.

Desconexión entre Evaluación y Desarrollo Profesional

La discrepancia en la utilización de los resultados de evaluación subraya una posible desconexión entre estos resultados y el desarrollo profesional de los docentes; empero los propuesto por Zambrano, et al. (2015) es un acierto en “ *la influencia de los resultados de experiencias y aplicaciones basadas en decisiones del futuro*” (p. 290); en contraposición la

percepción de algunos profesores de no ser tomados en cuenta indica la necesidad urgente de mejorar la comunicación y la inclusión en los procesos de evaluación. La evaluación no debería ser percibida como un ejercicio aislado; más bien, debe ser parte integral de un proceso continuo de desarrollo y crecimiento profesional.

Evaluación Multidimensional y Enfoque Integral

La evaluación multidimensional, que incluye aspectos como la generación de propuestas y la participación en proyectos, destaca la importancia de un enfoque integral en la evaluación del desempeño docente. No se trata solo de medir resultados cuantificables, sino de comprender y valorar la capacidad de los profesores para generar ideas innovadoras y participar activamente en iniciativas institucionales. Este enfoque integral va más allá de la mera asignación de puntos; se centra en el impacto real y positivo que los docentes pueden tener en la institución.

Importancia de Planes de Mejora Efectivos

La necesidad de implementar planes de mejora efectivos refuerza la idea de que la evaluación no debería ser solo un ejercicio punitivo, sino una oportunidad para el crecimiento profesional. Estos planes deben diseñarse en colaboración con los docentes, identificando áreas de desarrollo y estableciendo metas alcanzables. La participación de comisiones evaluadoras en este proceso resalta la importancia de una evaluación colaborativa y multidisciplinaria, donde diferentes perspectivas contribuyen a una comprensión más completa del desempeño docente. Además de advertir los planteamientos de Di nauta, et al. (2018) quienes tratan "*las implicaciones de las sociedad del conocimiento, y cómo las IES han tomado conciencia respecto al valor que adquiere el conocimiento para la generación de ingresos, su diferenciación y productividad en el mercado*" (p. 110); dejando así en tela de juicio la dualidad de las Instituciones de Educación Superior*,* si, realmente los planes de mejoramiento se realizan en pro de la calidad educativa y de los profesores, o por el contrario se realizan para satisfacer las necesidades de las personas que se pueden acceder a dicho mercado.

Conclusiones

La gestión del conocimiento se revela como un elemento crítico para el desarrollo académico y la excelencia institucional. La diversidad de perspectivas entre los actores involucrados destaca la complejidad inherente a la generación, adquisición, almacenamiento, protección, transmisión y uso efectivo del conocimiento en este entorno. La importancia atribuida al nivel de formación académica en la creación de conocimiento resalta la necesidad de un enfoque estratégico en la contratación y retención de profesionales altamente calificados. La relación directa entre investigación y gestión del conocimiento subraya la importancia de fomentar una cultura de investigación dentro de las Instituciones de Educación Superior, reflejada en el aumento propuesto en el porcentaje de profesores dedicados a la investigación.

En cuanto a la adquisición de conocimiento, la falta de interés de algunos profesores subraya la necesidad de alinear las ofertas de formación con las necesidades y expectativas individuales. La divergencia en las percepciones sobre la participación en actividades de formación adicional sugiere la importancia de diseñar programas flexibles y personalizados. La gestión eficiente del conocimiento implica no solo su generación sino también su adecuado almacenamiento y protección. La existencia de sistemas especializados y accesos exclusivos para los profesores investigadores indica un enfoque estratégico en la protección del conocimiento institucional.

La transmisión efectiva del conocimiento requiere un enfoque colaborativo y participativo. La existencia de sistemas especializados destaca la importancia de la tecnología, pero la divergencia en la determinación de roles sugiere la necesidad de establecer procesos transparentes y participativos. La baja participación en la formación continua indica la importancia de alinear estas iniciativas con los intereses individuales y mejorar la comunicación.

El uso efectivo del conocimiento está intrínsecamente vinculado a los procesos de evaluación y reconocimiento. La discrepancia en la utilización de los resultados de evaluación resalta la necesidad de implementar planes de mejora efectivos y fortalecer la conexión entre evaluación y desarrollo profesional. La evaluación multidimensional y la participación de

comisiones evaluadoras subrayan la importancia de una evaluación colaborativa y multidisciplinaria.

La gestión del conocimiento en instituciones de educación superior, especialmente en el contexto de Antioquia, Colombia, emerge como un componente esencial para mejorar la eficiencia y efectividad en la producción, distribución y aplicación del conocimiento. A través de un estudio de casos múltiples, se identificaron elementos clave, como la necesidad de un enfoque estratégico en la contratación y retención de profesionales altamente calificados, destacando la importancia del nivel de formación académica en la creación de conocimiento. La divergencia en el tratamiento de datos subraya la urgencia de establecer protocolos claros y unificados para el manejo de la información. En el ámbito de la transmisión del conocimiento, se enfatiza la importancia de estrategias inclusivas y participativas.

A pesar de los hallazgos significativos, el estudio presenta algunas limitaciones; la muestra, centrada en programas de Licenciatura en Educación Física, puede no representar completamente la diversidad de disciplinas en las instituciones de Antioquia, además, la recolección de datos basada en entrevistas semiestructuradas puede introducir sesgos y limitaciones en la generalización de los resultados, por el tiempo que esto representa y el tiempo de los *stakeholders,* de las diferentes instituciones.

Para avanzar en la comprensión y mejora de la gestión del conocimiento en instituciones de educación superior, futuras investigaciones podrían explorar la implementación específica de protocolos unificados para el manejo de información. Además, estudios comparativos entre diversas disciplinas y programas académicos pueden proporcionar perspectivas valiosas sobre las necesidades y desafíos específicos de cada área. La evaluación a largo plazo de las iniciativas formativas y estrategias inclusivas también puede contribuir a un entendimiento más profundo de su impacto en la calidad académica.

Referencias

Acevedo-Correa, Yesenia, Aristizábal-Botero, Carlos A., Valencia-Arias, Alejandro, & Bran-Piedrahita, Lemy. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. Información tecnológica, 31(1), 103-112. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103

Acosta, C., Y Fischer, A. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. Pensamiento & Gestión, (35),25-63. ISSN: 1657-6276.

Alzás, T., Casa, L., Luengo, R., Torres, J., Verissimo, S. (2016) Revisión metodológica de la triangulación como estrategia de investigación. Investigación cualitativa en ciencias sociales. Vol. 3.

Angulo, E. y Negrón, M. (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento. Revista Negotium 4(11), 38 – 51

Arias, R., y Mejía, J. (2021). Knowledge management in two universities before and during the COVID-19 effect in Peru. Technology in Society, (64) 1012479. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101479.

Akturan, A., Hülya, A., Çekmecelioğlu, H. (2016) The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions. Procedia - Social and Behavioral Sciences. (235) 342-350

Ashraf, M. (2021) Research vs. non-research universities: knowledge sharing and research engagement among academicians. Asia Pacific Education Review

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/0803973233

Benavides, M., Pedraza, X. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura. Signos, vol. 10, núm. 2, pp. 175-191. DOI: https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.10

Brewer, P. Y Brewer, K. (2011) Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model. Journal of Education for Business. (85) 6. 330-335.

Brue, G. (2006) McGraw-Hill 36-Hour Course: Six Sigma. 1st ed. New York: McGraw-Hill Education.https://www-accessengineeringlibrary-com.udea.lookproxy.com/content/book/9780071430081

Borroto, M. J. (2007). La Gestión Del Conocimiento En La Nueva Economía. Algunos Apuntes. Ciencia En Su PC, 5, 30-40.

Buckley, S. (2012) Higher education and knowledge sharing: from ivory tower to twenty-first century. Innovations in Education and Teaching International. (49) 3. 333-344.

Buckley, S. Y Du-Toit, A. (2009) Sharing knowledge in universities: communities of practice the answer?. Education, Knowledge and Economy. (3) 1. 35-44.

Bustelo, C. y Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de información. Revista ph, (34). Recuperado de http://www.intercontact.com.ar/comunidad/archivos/Gestion_del_Conocimiento-BusteloRuesta-AmarillaIglesias.pdf

Butnariu, M., Milosan, I. (2012) Preliminary Assessment of Knowledge Management in Universities. Procedia - Social and Behavioral Sciences. (62) 791 - 795. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.133

Cardona, L. (2017) El cambio organizativo en las Instituciones de Educación Superior. Universidad de Valencia. España.

Calvo, N., Rodeiro-Pazos, D., Rodríguez-Gulías, MJ, y Fernández-López, S. (2019). ¿Qué enfoque de gestión del conocimiento necesitan las universidades emprendedoras?. Sistemas de Información , 85 , 21-29.

Carroll, J., Choo, C., Dunlap, D. (2005). Knowledge management support for teachers. ETR&D 51, 42–64 https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1007/BF02504543

Chopra, M., Saini, N., Kumar, S., Varma, A., Mangla, S. y Lim, W. (2021). Past, present, and future of knowledge management for business sustainability. Journal of cleaner production. 328. 10.1016/j.jclepro.2021.129592.

Chidambaranathan, K., Rani, S. (2015) Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: An empirical study. Library & Information Science Research. (37) 363-369

Cheng, E., Wu, S. & Hu, J. (2017) Knowledge management implementation in the school context: case studies on knowledge leadership, storytelling, and taxonomy. Educ Res Policy Prac 16, 177–188 . https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1007/s10671-016-9200-0

Cheng, E, Lee, J. (2016) Knowledge Management Process for Creating School Intellectual Capital. Asia-Pacific Edu Res 25, 559–566 . https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1007/s40299-016-0283-4

Escorcia Guzmán, J., & Barros Arrieta, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. Revista de Ciencias Sociales.

Ertsås, T. Y Irgens, E. (2021) Developing organizational knowledge in schools: The role of theory and theorizing in collective capacity building. Journal of Educational Change.

Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). Working Knowledge How Organization Manage What They Know. (Harvard Business School Press, Ed.) (1-199). Boston, Massachusetts, United States of America.

Feiz, D., Dehghani, M. y Farsizadeh, H. (2017) The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. Studies in Higher Education. (44) 1. 3-19.

Fullwood, R., Rowley, J. Y McLean, J. (2018) Exploring the factors that influence knowledge sharing between academics. Journal of Further and Higher Education. (43) 8. 1051-1063.

Galvis, E. Y Sánchez, M. (2014). Revisión sistemática de literatura sobre procesos de gestión de conocimiento. En R, Llamosa Villalba (Ed.). Revista Gerencia Tecnológica Informática, 13(37), 45-67. ISSN 1657-8236.

Gálvez-Olortegui, J., Gonzales-Saldaña, J., Garcia-Gomez, I., Silva-Ocas, I., Gutierrez-Arana, J., Galvez-Olortegui, T., & Condor-Rojas, Y. C. (2015). Control de sesgos en los ensayos clínicos: enmascaramiento o cegamiento. Medwave, 15(11), 6349.

Gómez, N., Cara, J., Bernardo, A., Álvarez, L. y Ortega, F. (2022). Sustainable knowledge management in academia and research organizations in the innovation context. The International Journal of Management Education. (20) 1. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100601

Gomez, I. R., del Valle Díaz, M. S., & De la Vega Marcos, R. (2018). Revisión nacional e internacional de las competencias profesionales de los docentes de Educación Física. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación, (34), 383-388.

González Cruz, T. F. (2002). Interrelaciones entre diseño organizativo y estrategia: un análisis de los enfoques de recursos y capacidades y rutinas organizativas. Universidad de Valencia.

Guzman, G., Trivelato, L. (2011) Packaging and unpacking knowledge in mass higher education—a knowledge management perspective. High Educ 62, 451–465 . https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1007/s10734-010-9398-3

Higgins, J. P., Savović, J., Page, M. J., Elbers, R. G., & Sterne, J. A. (2019). Assessing risk of bias in a randomized trial. Cochrane handbook for systematic reviews of interventions, 205-228.

Hincapié, A. (2009). Gestión del conocimiento, capital intelectual y comunicación en grupos de investigación. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (27),1-25. ISSN: 0124-5821.

Jamalzadeh. M. (2012) The Relationship between Knowledge Management and Learning Organization of Faculty Members at Islamic Azad University, Shiraz Branch in Academic year (2010-2011). Procedia - Social and Behavioral Sciences. (62) 1164-1168

Kerschberg L. (2001). Knowledge Management in Heterogeneous DataWarehouse Environments. Lecture Notes in Computer Science, 2114. Recuperado de http://eceb.vse.gmu.edu/pubs/KerschbergDaWak2001.pdf

Lin, F., Lin, S. y Huang, T. (2008) Knowledge sharing and creation in a teachers' professional virtual community. Computers & Education (50) 742-756

Marjan L. (2011) Knowledge management in higher education. Procedia Computer Science. (3) 544-549. https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.090

Martínez Díaz, Jaime Humberto, & Martínez Díaz, Esther Susana. (2010). Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación. Pensamiento & Gestión, (29), 1-24. Retrieved March 15, 2023, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000200002&lng=en&tlng=es.

Mohd, G., Mohayidin, A., Man, N., Kamaruddin, M. (2007) La aplicación de la gestión del conocimiento para mejorar el desempeño de las universidades de Malasia. Revista Electrónica de Gestión del Conocimiento, 5 (3). págs. 301-312.

Moreno, G., Giraldo, L., Gómez, L., Valencia, A., Y Patiño, J. (2022). Modelos de gestión de conocimiento en universidades: una revisión sistemática de literatura. Iberian Journal on information systems and technologies. (537-550)

Mahdi, OR, Nassar, IA y Almsafir, MK (2019). Procesos de gestión del conocimiento y ventaja competitiva sostenible: un examen empírico en universidades privadas. Revista de Investigación Empresarial , 94 , 320-334.

Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (2001). Del buen pensar y mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento. España: McGraw-Hill.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, NY.

Nya-Ling, T. (2016) Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: the role of knowledge management. High Educ 71, 525–556. https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1007/s10734-015-9922-6

Nya-Ling, T., Shuhaida, N. (2013) Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia, Asian Journal of Technology Innovation, 21:2, 251-276, DOI: 10.1080/19761597.2013.866314

Ortiz, J., Y Zacarías, J. (2016). Percepciones sobre el modelo de gestión del conocimiento de las ies colombianas a partir de las integraciones sistémicas entre los procesos de investigación - docencia y proyección social. Criterio Libre, 14(24), 201–227. https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2016v14n24.88

Petrova, G., Smokotina, V., Kornienko, A., Ershova, I., Kachalov, N. (2015) Knowledge Management as a Strategy for the Administration of Education in the Research University. Procedia - Social and Behavioral Sciences. (166) 451-455

Peet, M., Walsh, K., Sober, R. Y Rawak, C. (2010) Generative Knowledge Interviewing: A method for knowledge transfer and talent management at the University of Michigan. Int J Educ Adv 10, 71–85. https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1057/ijea.2010.10

Paniagua, E. y López, B. (2007). La gestión tecnológica del conocimiento. España: Universidad de Murcia. http://libros.um.es/editum/catalog/book/621

Riesco, M. (2004). Gestión del conocimiento en ámbitos empresariales: "modelo integrado-situacional" desde una perspectiva social y tecnológica (Tesis doctoral). Universidad Pontificia de Salamanca, España. Recuperado de http://summa.upsa.es/pdf.vm?id=0000014258&page=1

Sánchez, G., Pérez, J., Y Picco, L. (2014). Redes de Conocimiento basadas en la gestión del conocimiento: creación y organización para docencia e investigación universitaria. Revista Interamericana de Bibliotecología, 37(3),215-225. ISSN: 0120-0976.

Strunga, A. (2015). La integración de las comunidades virtuales de aprendizaje en los modelos de gestión del conocimiento de las universidades. Procedia-Social and Behavioral Sciences , 197 , 2430-2434.

Songsangyos, P. (2012) The Knowledge Management in Higher Education in Chiang Mai: A Comparative Review. Procedia - Social and Behavioral Sciences. (69) 399-403

Smokotin, V., Petrova, G., Gural, S. (2014) Theoretical Principles for Knowledge Management in the Research University. Procedia - Social and Behavioral Sciences (154) 229-232

Sveiby, K. (1997). The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge based Assets. USA: San Francisco: Barrett-Kohler Publishers.

Sahibzada, U., Jianfeng, C., Latif, K., Shafait, Z. Y Sahibzada, H. (2020) Interpreting the impact of knowledge management processes on organizational performance in Chinese higher education: mediating role of knowledge worker productivity. Studies in Higher Education. (47) 4. 713-730.

Sutrisno, A., Pillay, H. (2015) Knowledge transfer through a transnational program partnership between Indonesian and Australian universities. Asia Pacific Educ. Rev. 16, 379–388. https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1007/s12564-015-9384-7

Shoham, S., Perry, M. (2009) Knowledge management as a mechanism for technological and organizational change management in Israeli universities. High Educ 57, 227–246 . https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1007/s10734-008-9148-y

Santo, S. (2005) Knowledge management: An imperative for schools of education. TECHTRENDS TECH TRENDS 49, 42–49. https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1007/BF02763729

Teodorescu, D. (2006) Institutional Researchers as Knowledge Managers in Universities: Envisioning New Roles for the IR Profession. Tert Educ Manag 12, 75–88. https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1007/s11233-005-4069-0

Trivella, L. Y Dimitrios, N. (2015) Knowledge Management Strategy within the Higher Education. The Case of Greece. Procedia - Social and Behavioral Sciences. (175) 488-495

Tzavidas, E., Enevoldsen, P. Y Xydis, G. (2020) University-industry knowledge transfer online education approach via a cloud-based database global solution. Smart Learn. Environ. 7, 20. https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1186/s40561-020-00128-5

Van-der Hofstadt Roman, C., & Gras, J. M. G. (2013). Competencias y habilidades profesionales para universitarios. Ediciones Díaz de Santos.

Veer, P. y Rowley, J. (2019) Embedding knowledge management in higher education institutions (HEIs): a comparison between two countries. Studies in Higher Education (45) - 11. 2324-2340

Villasana, L., Hernández, P., y Ramírez, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. Trascender, contabilidad y gestión, 6 (18), 53-78. https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128

Wedman, J., Wang, F. (2005) Knowledge management in higher education: A knowledge repository approach. J. Comput. High. Educ. 17, 116–138. https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1007/BF02960229

Wiig, K. (1993). Knowledge Management Foundations: Thinking about thinking – How people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, TX: Schema.

Yin, R. (2003) Case study research design and methods. SAGE Publications. Vol. 5.

Yin, R. (2017) Case study research and applications: design and methods. SAGE publications. Vol. 6.

Zahner, J. (2002) Teachers explore knowledge management and E-learning as models for professional development. TECHTRENDS TECH TRENDS 46, 11–16. https://doi-org.udea.lookproxy.com/10.1007/BF02784836

Zambrano. S., y Quitián. L. (2015). Análisis de la gestión del conocimiento en una institución de educación superior. Criterio Libre, 13(22), 279-297.