

## Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior: Actores y objetivos

### Knowledge management in higher education institutions: Actors and objectives

Josnel Martínez Garcés\*, Jacqueline Garcés Fuenmayor\*\*

**Resumen:** El objetivo de este trabajo es determinar los actores que definen los objetivos de la gestión del conocimiento en una institución de educación superior. Para alcanzarlo se elaboró una Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR) la cual fue llenada por los miembros del nivel estratégico y misional durante el segundo semestre de 2020. Como resultados se conoció que la concentración de la gestión del conocimiento reposa en un 57,14% entre los actores estratégicos, mientras que los de nivel misional tienen una cuota de participación del 80% por debajo de la media. Se concluye que es evidente el interés de la alta gerencia por generar ventajas competitivas en la institución, enfocadas en el tipo de servicio que presta, a pesar de que existen actores dentro del nivel estratégico que no participan en la gestión del conocimiento evidenciando así que no alinean su estrategia a las competencias institucionales.

**Palabras clave:** Actores; gestión del conocimiento; instituciones de educación superior; objetivos; ventajas competitivas.

**Abstract:** The objective of this work is to determine the actors that define the objectives of knowledge management in a higher education institution. To achieve this, a Matrix of Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives and Recommendations (MACTOR) was prepared, which was filled out by the members of the strategic and mission level during the second semester of 2020. As a result, it was known that the concentration of knowledge management It stands at 57.14% among strategic actors, while those at the mission level have a participation rate of 80% below the average. It is concluded that the interest of senior management in generating

---

\* Magister Scientiarum en Planificación y gerencia de ciencia y tecnología. Magister Scientiarum en Gerencia de empresas, mención gerencia financiera. Coordinador de investigación en la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, Colombia. Correo electrónico: martinezjosnel@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8120-3285>

\*\* Especialista en Enseñanza de la lengua. Docente-Investigadora en la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, Colombia. Correo electrónico: garcesjackie@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1171-0350>

competitive advantages in the institution is evident, focused on the type of service it provides, despite the fact that there are actors within the strategic level that do not participate in knowledge management, thus evidencing that they do not align their strategy to institutional competencies.

**Keywords:** Actors; knowledge management; higher education institutions; objectives; competitive advantages.

## INTRODUCCIÓN

Las universidades por excelencia se han convertido en centros de generación de conocimiento. Por esta razón, resulta importante que este sea gestionado de la forma adecuada con el propósito de que pueda dar respuesta a los requerimientos internos y externos que nacen en el seno de las instituciones de educación superior y tienen alcance a la sociedad donde se desenvuelven. Ahora bien, este proceso de gestionar el conocimiento es desarrollado por personas; siendo así, ¿existen cargos sine qua non ante esta gestión? Si bien se presume que la alta gerencia es la garante de la trata de conocimiento, la presente investigación busca determinar los actores que definen los objetivos de la gestión del conocimiento en una institución de educación superior, tomando como caso de estudio una institución de educación superior ubicada en el departamento Valle del Cauca – Colombia. Así mismo podemos ver “una lectura de las tendencias no debe hacerse aislada de la Política de la Calidad de la Educación Superior del Estado colombiano, que demanda para los registros calificados unas condiciones y para las Acreditaciones de Calidad” Ceballos (2017).

Así pues, resulta pertinente definir qué es la gestión del conocimiento. Si bien la literatura al respecto es amplia y extensa, y los modelos para su gestión han ido evolucionando con el paso de los años, esta se puede definir como una herramienta de apoyo administrativo de uso general a nivel global que persigue la valoración del capital intelectual organizacional basándose en el procesamiento de la información para que esta se convierta en conocimiento aprovechable en los procesos organizacionales (Vidal, 2019a; Martínez, 2018). En este sentido, estudios como los de Martínez (2019) y Vidal (2019b) han demostrado la importancia de estudiar este fenómeno dentro de las instituciones de educación superior ya que impacta de manera directa en los elementos estratégicos, culturales, tecnológicos y humanos de este tipo de organizaciones.

De hecho, se relaciona directamente con las funciones sustantivas de estas organizaciones ya que a través de la educación se transmite conocimiento (Martínez y Garcés, 2020; Martínez, Burbano y Burbano, 2019), a través de la investigación se crea conocimiento (Martínez y Barreto, 2019; Pirela, Gómez, Pérez y Carrillo, 2019) y a través de la extensión se transfiere conocimiento práctico y útil a las comunidades con el fin de dar respuesta a sus problemas y necesidades colectivas (Contreras y Macías, 2021; Martínez y Lugo, 2018).

### **Objetivos fundamentales de la gestión del conocimiento**

a) *Explotar el conocimiento existente del mejor modo posible*: debido a lo valioso del aprendizaje organizacional es importante que a través de este se desarrolle y explote el conocimiento como una actividad estratégica (Artilez y Pumar, 2013). Según Atencio (2016), al hacerlo se potencian las competencias empresariales y se crea cadena de valor en la organización. De hecho, se considera que existe una relación estrecha entre los niveles de ingreso y la explotación de los activos de conocimiento (Galvis y Sánchez, 2014). Para Alvarado, Alvarado y Burgos (2012), estos recursos intangibles deben ser explotados debido a que son valiosos, raros y costosos de imitar, mientras que Calle e Isaza (2016) consideran que además se debe hacer de manera articulada con los diversos actores que intervienen dentro del proceso.

b) *Renovar el conocimiento de las personas y de la organización por medio de procesos de aprendizaje*: Barboza y Ochoa (2016) consideran que una manera de alcanzar aprendizaje organizacional y proyección futura es a través de la innovación y renovación constantes. De hecho, Urdaneta y Urdaneta (2016) sostienen al hacerlo se logra el propósito de la gestión del conocimiento. Esta se puede definir como la habilidad de desarrollar, mantener y renovar ese “capital de conocimiento” (González y Frassati, 2010). Una vez que se identifica dentro de la organización, este conocimiento crece y se multiplica haciendo necesario que se transforme y renueve de manera constante (Bellinza, 2011). Para Amaya y Berliza (2016) este conocimiento renovado permite dar respuesta a los cambios económicos y sociales a los cuales se exponga la organización.

c) *Transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización*: el conocimiento es transformado a través de un proceso continuo donde se asume el principio de reingeniería a través de la gestión del conocimiento y así generar valor para los sujetos que integran las instituciones (Oñate y Urdaneta, 2016). En el organizacional, a dichos actores se les debe formar en el desarrollo de competencias para buscar y socializar conocimiento con el fin de transferirlo a la

organización para su transformación y aplicación (Molero, Contreras y Casanova, 2016). En este sentido, para Alfaro y Alfaro (2012) el conocimiento se transforma a través de su aplicación y combinación con los valores. Esta idea es apoyada por Goncalves, Sass, Rastrollo y Savi (2014) quienes consideran que el proceso de transformación de conocimiento lleva implícito los valores, creencias y experiencias de los sujetos. Es a través del diseño de actividades y procedimientos que se organiza y transforma el conocimiento adquirido lo que conlleva a la existencia de una “organización basada en el conocimiento” (Bustos, Cerecedo y García, 2016).

*d) Alinear la estrategia de la entidad con sus competencias actuales:* Avendaño y Flores (2016) aseguran que bajo el enfoque organizacional el conocimiento es el único recurso realmente competitivo. De forma similar, De Armas y Valdés (2016) sostienen que en economías inciertas el conocimiento es fuente de ventaja competitiva. En este orden de ideas, Más y Martínez (2009) afirman que ha sido precisamente esa competitividad quien ha dado génesis a los proyectos de gestión del conocimiento. Este proceso pudiese considerarse cíclico, pues es precisamente la gestión del conocimiento lo que permite el desarrollo de ventajas competitivas (Molero, Contreras y Casanova, 2016). Monagas (2012) añade que también se logra incrementar los índices de rentabilidad maximizando así la utilidad del conocimiento.

## METODOLOGÍA

La metodología utilizada es de tipo descriptiva con diseño de campo y no experimental. Para la recolección de datos se elaboró una Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR). Se tomó como caso de estudio una institución de educación superior, de carácter privado, ubicada en el departamento Valle del Cauca – Colombia. Las unidades informantes fueron las personas que ocupan cargos en los niveles estratégico y misional y que se detallan en el Cuadro 1. La matriz fue llenada durante el segundo período del año 2020.

**Tabla 1.**  
*Definición de actores*

| Nivel       | Actor  | Nom.  |
|-------------|--|-------|
| Estratégico | Director(a)  | DIR   |
|             | Subdirector(a)   | SBD   |
|             | Coordinador(a) académico(a)                              | CAC   |
|             | Coordinador(a) de calidad                                | CDC   |
|             | Coordinador(a) de articulación Universidad-Sociedad      | CAUS  |
|             | Coordinador(a) de internacionalización                   | CINT  |
|             | Coordinador(a) de comunicación                           | CCOM  |
| Misional    | Decano(a) de Cs. Económicas, administrativas y contables | CCEAC |
|             | Decano(a) de Ingenierías y artes                         | CIA   |

|  |       |
|--|-------|
| Decano(a) de Educación para el trabajo y desarrollo humano | CETDH |
| Coordinador(a) de investigación e innovación               | CII   |
| Coordinador(a) de Extensión y educación continua           | CEMP  |

Nom.= Nomenclatura

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente se definieron los objetivos planteados para la gestión del conocimiento, los cuales se desprenden de la revisión teórica planteada y se recogen en el Cuadro 2.

**Tabla 2.**

*Objetivos de la gestión del conocimiento*

| <b>Objetivo</b>   | <b>Nom.</b> |
|---|-------------|
| Explotar el conocimiento existente del mejor modo posible   | ECO         |
| Renovar el conocimiento de las personas y de la organización por medio de procesos de aprendizaje | RCO         |
| Transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización             | TCO         |
| Alinear la estrategia de la entidad con sus competencias actuales                                 | ACO         |

Nom.= Nomenclatura

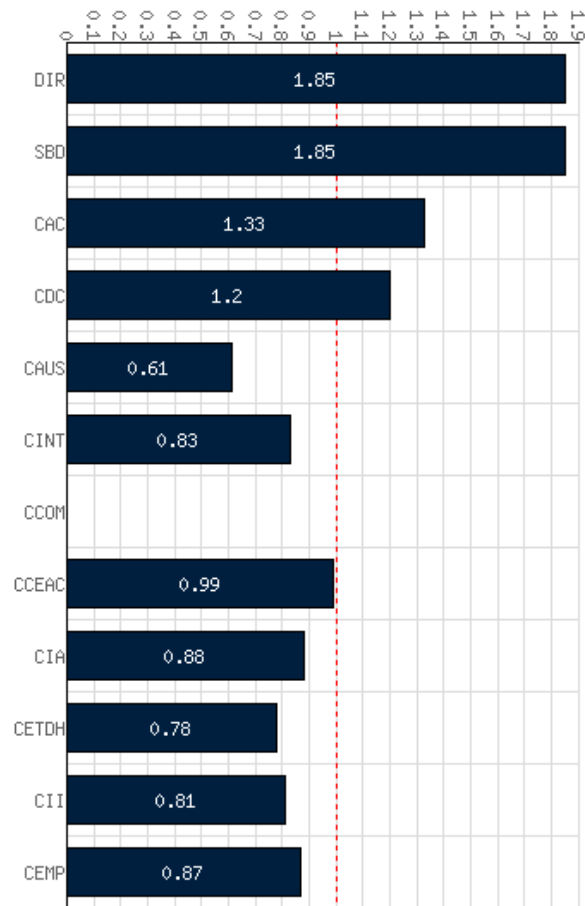
Fuente: elaboración propia.

Una vez definidos los actores y los objetivos, y tras el llenado de la matriz por parte de las partes implicadas, en la siguiente sección se presentan los resultados obtenidos.

## **RESULTADOS**

Tomando como base los datos de los Cuadros 1 y 2, a continuación se presenta a través del Gráfico 1 el Histograma de relación de fuerzas MIDI.

**Gráfico 1.** *Histograma de relación de fuerzas MIDI*

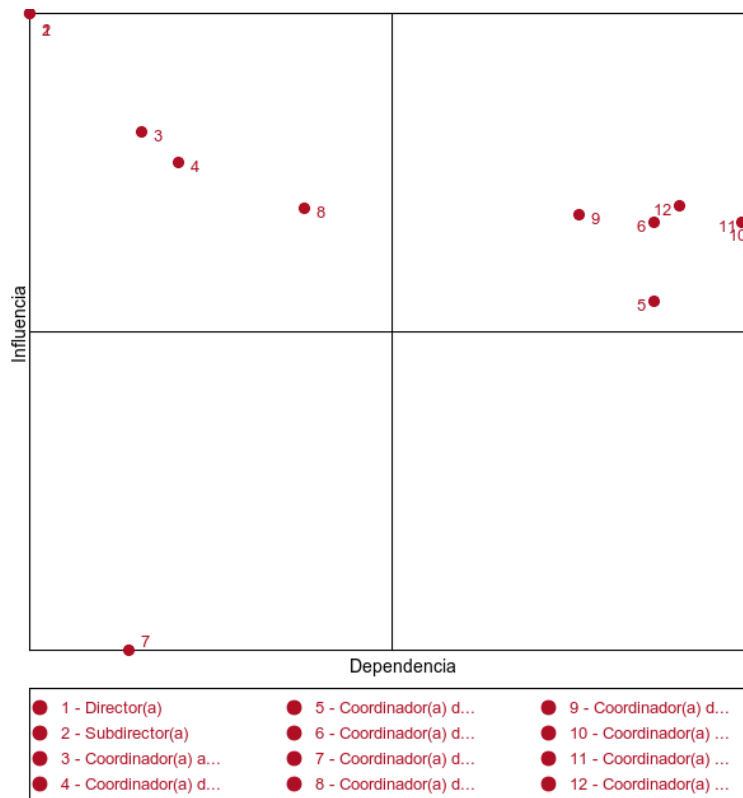


Fuente: elaboración propia a través de [www.mactorprospective.com](http://www.mactorprospective.com)

Como se observa en el Gráfico 1, los actores de fuerza superior a la media son DIR (Director/a), SBD (Subdirector/a), CAC (Coordinador/a académico/a) y CDC (Coordinador/a de calidad). Siendo así, la concentración de la gestión del conocimiento reposa en un 57,14% entre los actores estratégicos. Los actores de nivel misional tienen una cuota de participación del 80% por debajo de la media, sin embargo muy cerca a esta, destacándose CCEAC (Decano/a de Cs. Económicas, administrativas y contables), CIA (Decano/a de Ingenierías y artes), CEMP (Coordinador/a de Extensión y educación continua) y CII (Coordinador/a de investigación e innovación). Resulta particularmente interesante que actores estratégicos como CCOM (Coordinador/a de comunicación) no tienen ninguna fuerza dentro del proceso.

En este sentido, al ser la gestión del conocimiento realizada por humanos y estos trabajar de manera articulada como seres sociales, resulta pertinente conocer de qué manera ellos se interrelacionan desde los cargos que ocupan dentro de la institución en pro de garantizar la adecuada gestión de este valioso intangible. Para ello, el Gráfico 2 muestra el plano de influencias y dependencias entre los actores.

**Gráfico 2. Mapa de influencias/dependencias entre los actores**



Fuente: elaboración propia a través de [www.mactorprospective.com](http://www.mactorprospective.com)

A través del Gráfico 2 se confirma que los actores dominantes (cuadrante superior izquierdo) son DIR (Director/a), SBD (Subdirector/a), CAC (Coordinador/a académico/a), CDC (Coordinador/a de calidad) y CCEAC (Decano/a de Cs. Económicas, administrativas y contables). Entre los actores autónomos -y por ende independientes del proceso- (cuadrante inferior izquierdo) sólo se encuentra CCOM (Coordinador/a de comunicación). El resto de los actores se encuentran en el cuadrante superior derecho, por lo tanto son considerados “de enlace”.

Estos resultados respalda la postura de Más y Martínez (2009) quienes sostienen que la adecuada gestión del conocimiento genera ventajas competitivas en la organización, fin que es perseguido de manera especial por la alta gerencia. La participación activa de los actores misionales va en consonancia con lo enunciado por Bustos, Cerecedo y García (2016): el conocimiento debe ser transformado para alcanzar una “organización de conocimiento”. Sin embargo, el hecho de que actores estratégicos no participen en la gestión demuestra que no alinean su estrategia a las competencias actuales de la institución, contrariando los postulados de Avendaño y Flores (2016).

## CONCLUSIONES

De esta investigación se concluye que la gestión del conocimiento dentro de las instituciones de educación superior es un proceso imperativo para la consecución de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión. Queda en evidencia que, si bien toda la comunidad académica está involucrada en el proceso, es la alta gerencia quienes deben ser los pioneros en generar, promover y gestionar de manera eficiente el conocimiento generado y adquirido.

Se pudo conocer que algunos actores dentro del nivel estratégico no resultan determinantes en este asunto, lo que podría llevar a evaluar la distribución del mapa de procesos institucional con el fin de determinar la pertinencia de algunos cargos dentro de los niveles donde se encuentran. Asimismo, se evidencia la relación de influencia/dependencia que tienen estos actores dentro del desarrollo de sus actividades con el fin de perseguir un fin común: el crecimiento organizacional a través de la gestión del conocimiento como ventaja competitiva. Finalmente, se valora de manera positiva el uso de herramientas prospectivas como la Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR) para la gestión organizacional y, en este caso específico, para la gestión universitaria.

## REFERENCIAS

- Alfaro, G. y Alfaro, V. (2012). Modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa. *Sotavento*, 20, 8-21.
- Alvarado, M.; Alvarado L. y Burgos A. (2012). Gestión del conocimiento en tecnología de la información: análisis de la experiencia en el sistema de Bibliotecas de la UC. *Serie bibliotecología y gestión de la información*, 70, 1-30.
- Amaya, N. y Berliza, R. (2016). Gestión del conocimiento como estrategia de apropiación de la ciencia en instituciones de educación superior. *Revista CICAG*, 13(1), 180-190.
- Artilez, S. y Pumar, M. (2013). Gestión del conocimiento: elementos para mejorar el proceso de identificación en las organizaciones. *GECONTEC: Revista internacional de gestión del conocimiento y la tecnología*, 1(2), 32-52.
- Atencio, E. (2016). Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual como recurso intangible en las organizaciones que aprenden. *Análisis comparativo*



- desde sus modelos originarios. *Revista CICAG*, 13(1), 223-234.
- Avendaño, V. y Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias*, 4(10), 201-227.
- Barboza, A. y Ochoa, I. (2016). Modelos de gestión del conocimiento OyB y capital intelectual ByO para organizaciones. *Revista venezolana de ciencia y tecnología*, 6(2), 111-125.
- Bellinza, M. (2011). Gestión del conocimiento: aproximaciones teóricas. *Clío América*, 5(10), 257-271.
- Bustos, E.; Cerecedo, M. y Garica, M. (2016). Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado: estudio de caso. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(1), 128-139.
- Calle, J. e Isaza, G. (2016). Gestión del conocimiento en el área de arquitectura: aprendizajes y saberes en Medellín. *Revista venezolana de gerencia*, 21(76), 627-641.
- Ceballos, W. A. (2017). Tendencias de la responsabilidad social universitaria (RSU) de las instituciones de educación superior (IES) en la ciudad de Medellín - Colombia. *Revista ADGNOSIS*, 6(6), 85-100.  
<https://doi.org/10.21803/adnogsis.v6i6.193>
- Contreras, A., y Macías, P. (2020). Percepción de los estudiantes sobre la intención de emprender. Caso: Universidad de Guadalajara, México. *SUMMA. Revista disciplinaria en Ciencias económicas y sociales*, 3(1), 1-25.
- De Armas, L. y Valdés, D. (2016). Herramientas colaborativas para la gestión del conocimiento en la Universidad 2.0. *GECONTEC: Revista internacional de gestión del conocimiento y la tecnología*, 4(1), 26-38.
- Galvis, E. y Sánchez, J. (2014). Evaluación de la gestión del conocimiento: una revisión sistemática de literatura. *Tendencias*, XV(2), 151-170.
- Goncalves, J.; Sass, C.; Rastrollo, M. y Savi, T. (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión. *Tourism y Management Studies*, 10(2), 146-154.

- González, Y. y Frassati, E. (2010). Gestión del conocimiento en el área de investigación de las universidades públicas. Caso LUZ. Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social, 8(5), 18-31.
- Martínez, J. (2018). Revisión del estado del arte sobre el conocimiento: modelos para su gestión. REDHECS: revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social, 25(13), 10-33.
- Martínez, J. (2019). Factores críticos de éxito para la gestión del conocimiento en Divisiones de Estudios para Graduados. Temas de ciencia y tecnología, 23(69), 25-31.
- Martínez, J. y Barreto, J. (2019). Modelo de planeación para la inversión tecnológica en centros de investigación universitarios. Revista Investigación e innovación en ingenierías, 7(2), 47-62.
- Martínez, J. y Garcés, J. (2020). Competencias digitales docentes y el reto de la educación virtual derivado de la covid-19. Educación y humanismo, 22(39), 1-16.
- Martínez, J. y Lugo, L. (2018). Agentes que impulsan la capacidad innovativa en unidades universitarias de investigación agropecuaria: Un análisis prospectivo. Omnia, 24(1), 87-99.
- Martínez, J.; Burbano, M. y Burbano, E. (2019). Obstáculos y perspectivas al emplear tecnologías de información para enseñar contabilidad. Educación y humanismo, 21(37), 104-119.
- Más, M. y Martínez, C. (2009). Barreras y factores clave en los proyectos de gestión del conocimiento en las empresas consultoras. 3 International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, España.
- Molero, N.; Contreras, G. y Casanova, R. (2016). Gestión del conocimiento como herramienta para la productividad de la investigación en el sector universitario. Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social, 21(11), 128-148.
- Monagas, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. Ingeniería industrial, XXXIII(2), 142-150.

- Oñate, C. y Urdaneta, G. (2016). Gestión del conocimiento para la formación de investigadores en ambientes universitarios. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, 21(11), 8-33.
- Pirela, A.; González, N.; Pérez, R. y Carrillo, J. (2019). Formación en competencias investigativas en los estudiantes de una universidad inclusiva. *SUMMA. Revista disciplinaria en Ciencias económicas y sociales*, 1(1), 35-51.
- Urdaneta, A. y Urdaneta, A. (2016). La gerencia del conocimiento en las entidades bancarias. *Revista CICAG*, 13(2), 301-323.
- Vidal, M. (2019a). La producción intelectual: eje de la gestión del conocimiento. *Dictamen libre*, 13(25), 29-45.
- Vidal, M. (2019b). Enseñar a investigar: desafío para la universidad del siglo XXI. *Dictamen libre*, 14(24), 69-87.