



PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR PARA DESARROLLAR CAPACIDADES DINÁMICAS
BASADAS EN CONOCIMIENTO

Knowledge Management Practices in Higher Education Institutions to Develop
Knowledge-Based Dynamic Capabilities

ANGIE PAMELA CHARRY GÓMEZ
MÓNICA ALEJANDRA OSPINA GAVIRIA

Tesis

Asesor, docente

Ana Diez-Gaviria

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2024

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE FIGURAS	5
INTRODUCCIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
JUSTIFICACIÓN.....	15
OBJETIVOS.....	17
GENERAL	17
ESPECÍFICOS	17
MARCO TEÓRICO	20
1. La teoría de las capacidades dinámicas	20
1.1 Conocimiento Organizacional como capacidad dinámica	24
1.2 Capital intelectual	28
1.3 Gestión del conocimiento organizacional.....	30
2. Las barreras y los facilitadores de la Gestión del Conocimiento	32
2.1 La sinergia del conocimiento	36
2.2 Las tecnologías para la creación de conocimiento	37
2.3 Los flujos de conocimiento.....	39
3. Relación entre el conocimiento y la estrategia organizacional	40
3.1 El papel del liderazgo estratégico en la gestión del conocimiento	41
DISEÑO METODOLÓGICO	44

1. Recopilación de datos e información relevante	47
2. Sistematización	48
3. Análisis Categorical.....	50
4. Identificación de resultados	51
5. Diseño y propuesta de prácticas de gestión del conocimiento	52
DESARROLLO DEL trabajo	54
La concepción de conocimiento organizacional en las IES	55
El conocimiento como una capacidad dinámica para la generación de ventaja competitiva	58
Importancia de la gestión del conocimiento en las IES	61
El valor del conocimiento en las IES	64
Prácticas de gestión de conocimiento organizacional en IES	67
Barreras y facilitadores de la gestión de conocimiento en las IES	71
Acciones en pro del fortalecimiento de la gestión del conocimiento en IES	75
Procesos clave y recursos necesarios para mantener las capacidades dinámicas	79
RESULTADOS.....	83
Ambiente. Los eventos necesitan suceder en algún lugar y tiempo.	89
Personaje. Es quien vive toda la historia y sufre una transformación	89
Conflicto. Es el principal factor que ocasiona interés en la audiencia. Es el desafío que surge para motivar al personaje a recorrer toda la historia.	89
CONCLUSIONES	96
ANEXOS	112
ANEXO 1. Protocolo de entrevista	112
Protocolo de entrevista	112

Preguntas para estudio de caso	113
Contextualización	115
ANEXO 2. MATRIZ DE DOBLE ENTRADA	116
ANEXO 3. LIBRO DE CÓDIGOS	116
ANEXO 4. CATEGORIAS Y SUBCATEGORIAS	117

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Factores que influyen como barreras o facilitadores en la gestión del conocimiento.....	34
Tabla 2 Aplicación de prácticas de gestión del conocimiento en IES	85
Tabla 3 Lecciones aprendidas y buenas prácticas	87
Tabla 4 Comunidades de práctica	88
Tabla 5 Storytelling	89
Tabla 6 Lego Serious Play	90
Tabla 7 Pasantías	91
Tabla 8 Mentoring	92
Tabla 9 Charlas tipo TED.....	93
Tabla 10 Benchmarking	94
Tabla 11 Redes de Conocimiento.....	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fases del proceso de investigación.....	47
Figura 2 Importancia de la gestión del conocimiento en Nuevos Negocios e Internacionalización	62

RESUMEN

Este trabajo de grado aborda las prácticas de gestión del conocimiento en dos Instituciones de Educación Superior (IES) en Medellín, específicamente en el área de Internacionalización de la Corporación Universitaria Remington y el área de Nuevos Negocios de la Universidad EAFIT. Se identifican problemas como la falta de sinergia entre tipos de conocimiento, barreras en el flujo de conocimiento, y la subestimación del capital intelectual. A través de un enfoque cualitativo con un estudio de caso múltiple, se analizan las prácticas actuales y se proponen estrategias para mejorar la gestión del conocimiento, con el objetivo de desarrollar capacidades dinámicas que generen ventajas competitivas.

La investigación destaca la importancia del compromiso del liderazgo estratégico y la integración de tecnologías adecuadas para optimizar la gestión del conocimiento. Además, se destaca la necesidad de superar las barreras estructurales, culturales e individuales que dificultan el flujo de conocimiento entre personas y grupos. También se enfatiza en la relevancia de valorar y gestionar el capital intelectual como un activo intangible valioso que puede influir en la sostenibilidad y relevancia social de las IES.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, Instituciones de Educación Superior, ventaja competitiva, capacidades dinámicas, competitividad organizacional.

ABSTRACT

This degree work addresses knowledge management practices in Higher Education Institutions (HEI) in Medellin, specifically in the Internationalization area of the Corporación Universitaria Remington and the New Business area of the Universidad EAFIT. Problems such as the lack of synergy between types of knowledge, barriers in the flow of knowledge, and the underestimation of intellectual capital are identified. Through a qualitative approach and a multiple case study, current practices are analyzed, and strategies are proposed to improve knowledge management, with the objective of developing dynamic capabilities that generate competitive advantages.

The research highlights the importance of strategic leadership commitment and the integration of appropriate technologies to optimize knowledge management. In addition, it highlights the need to overcome structural, cultural and individual barriers that hinder the flow of knowledge between people and groups. It also emphasizes the relevance of valuing and managing intellectual capital as a valuable intangible asset that can influence the sustainability and social relevance of HEIs.

Keywords: Knowledge management, Higher Education Institutions, competitive advantage, dynamic capabilities, organizational competitiveness.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de las Instituciones de Educación Superior (IES), la gestión del conocimiento se ha convertido en un pilar fundamental para asegurar la calidad educativa y el desempeño organizacional. Este trabajo de grado se enfoca en identificar y comprender las prácticas de gestión del conocimiento en dos instituciones de Medellín: la Corporación Universitaria Remington y la Universidad EAFIT. Las cuales, a pesar de sus esfuerzos en investigación e innovación, enfrentan desafíos significativos en la gestión del conocimiento, lo que limita su capacidad para desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de abordar problemas críticos como la falta de sinergia entre diferentes tipos de conocimiento, las barreras en el flujo de conocimiento entre personas y grupos, y la infravaloración del capital intelectual. Estos problemas no solo afectan la eficiencia operativa de las IES, sino que también impactan su capacidad para innovar y adaptarse a un entorno educativo en constante cambio.

El origen de este estudio se basa en una revisión de la literatura y en la experiencia empírica de las investigadoras en las dos instituciones previamente mencionadas; se identificaron múltiples barreras que impiden una gestión efectiva del conocimiento, incluyendo la desconexión entre el conocimiento académico y el organizacional, y la falta de compromiso del liderazgo estratégico en la promoción de prácticas de gestión del conocimiento.

El alcance de esta investigación incluye un análisis detallado de las prácticas actuales de gestión del conocimiento en la Corporación Universitaria Remington en el área de internacionalización y la Universidad EAFIT en el área de nuevos negocios, así como la identificación de barreras y facilitadores en estos procesos. La metodología empleada es cualitativa, utilizando entrevistas semiestructuradas, y análisis documental para recopilar datos relevantes. Este enfoque permite obtener una comprensión profunda y contextualizada de las dinámicas de gestión del conocimiento en estas instituciones.

El impacto esperado de este estudio es proporcionar directrices estratégicas que permitan a las IES mejorar sus prácticas de gestión del conocimiento, fomentando la innovación y la competitividad. Además, los resultados de esta investigación contribuyen a comprender la importancia de integrar el conocimiento académico-científico con el conocimiento organizacional, identificando buenas prácticas y oportunidades clave para maximizar los beneficios en estas áreas.

Es importante mencionar que, en el desarrollo de este trabajo de grado se incorporó el uso de herramientas de inteligencia artificial, como un recurso de apoyo en la redacción y mejora de textos académicos; permitiendo optimizar el proceso de elaboración, asegurando una mayor claridad, precisión y coherencia en la presentación de las ideas aquí expuestas. El uso de la IA no solo incorporó las habilidades de las autoras, sino que también reflejó el enfoque de este estudio hacia la integración de tecnologías emergentes como parte del análisis y la producción

académica. Resaltando la relevancia de la utilización e implementación de la inteligencia artificial en el ámbito educativo, especialmente en la gestión del conocimiento, tema central de esta investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este ejercicio investigativo se centra en la gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior. Para la problematización se realizó una aproximación a la literatura con lo que fue posible identificar situaciones críticas asociadas al conocimiento organizacional en las IES, tales como la falta de sinergia entre tipos de conocimiento, un enfoque excesivo en tecnologías para la creación de conocimiento personal, barreras en el flujo de conocimiento entre personas y grupos, falta de valoración y gestión del capital intelectual, débil compromiso del ápice estratégico con la gestión del conocimiento organizacional, y desconocimiento de las capacidades dinámicas basadas en conocimiento.

Estas situaciones críticas, también se evidencian de manera empírica en dos instituciones de educación superior de Medellín: la Corporación Universitaria Remington y la Universidad EAFIT. Pese a su compromiso con la calidad educativa, los procesos de autoevaluación y la mejora continua, su amplia oferta académica y el enfoque en la investigación e innovación, ambas instituciones aún necesitan fortalecer la gestión del conocimiento organizacional, como se evidencia a continuación.

Según Escorcía y Barros (2020). La gestión del conocimiento en las IES es crucial para la calidad educativa y el desempeño organizacional. En este mismo sentido Rodríguez (2016), argumentan que la gestión del conocimiento puede influir en la calidad, prestigio e innovación de las instituciones. Es por esto por lo que la

gestión del conocimiento adquiere gran relevancia para estas instituciones en sus funciones sustantivas; aunque su implementación se ve limitada por el ápice estratégico quien no siempre está consciente y sensibilizado sobre la importancia de gestionar el conocimiento. En un contexto laboral intensivo en conocimiento, la movilización de recursos incluye principalmente el comportamiento de liderazgo orientado al conocimiento (Iqbal, 2021), la cultura organizacional (Donate & Guadamillas, 2010) y el sistema de recompensas (Malik et al., 2019). En este sentido, el compromiso del ápice estratégico sería fundamental para impulsar las iniciativas y las directrices necesarias; contar con este respaldo posibilitaría el impacto deseado y se convertirán en el motor de la estrategia y la sostenibilidad organizacional.

Otra de las limitantes se evidencia en las barreras existentes de flujo del conocimiento entre personas y grupos. La deficiencia en los flujos de conocimiento interorganizacionales se debe a brechas entre el conocimiento organizacional-científico con el conocimiento de la organización. Asimismo, la falta de sinergia entre estos tipos de conocimiento es una barrera para crear ventajas competitivas. Davenport y Prusak (2004), afirman que las barreras para el flujo de conocimiento pueden ser estructurales, culturales o individuales.

En este mismo hilo argumentativo, es importante señalar que, el no gestionar ni valorar el capital intelectual como un activo intangible valioso, tiene impactos en la estrategia y competitividad organizacional. Las IES como creadoras de

conocimiento, tienen la capacidad de influir en la sostenibilidad y relevancia social a través de su producción académica. Novoa Campos (2020) señala que es crucial que las IES analicen sus resultados en investigación, desarrollo e innovación para generar políticas que fomenten una cultura centrada en la gestión del conocimiento organizacional. Pero, la falta de gestión y valoración adecuadas de este capital limita su potencial impacto.

Por otra parte, Elfat et al. (2007) señalan que las capacidades dinámicas son cruciales para adaptarse a cambios del entorno, regulando procesos y recursos, incluido el conocimiento. La desconexión entre el conocimiento académico-científico y organizacional, la subestimación del capital intelectual limita el desarrollo de dichas capacidades. Para las IES reconocer y aprovechar su "saber hacer" organizacional es esencial, ya que estas capacidades son clave para obtener ventajas competitivas y destacar en el mercado.

Esta situación problemática se evidencia en el área de Nuevos Negocios de EAFIT y en Internacionalización de Uniremington, donde el uso y aprovechamiento de las capacidades institucionales y los resultados de investigación se limita al ofrecer soluciones a necesidades del entorno, disminuyendo las oportunidades de generar mayores ingresos mediante nuevas líneas de negocio, productos, servicios o mejoras de procesos.

Finalmente, se observa un factor de riesgo adicional asociado al conocimiento organizacional, la problemática se ve agudizada, debido al enfoque

excesivo en las tecnologías de información y comunicación (TIC) en la gestión del conocimiento organizacional, relegando los procesos de creación de conocimiento interpersonales a un segundo plano, y es que, aunque son importantes las tecnologías, su implementación por sí sola no asegura una gestión adecuada del conocimiento organizacional. Este enfoque es respaldado por Mirabal, J. F. (2015), quien señala la afectación que puede llegar a tener el uso excesivo de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC) en la generación y transmisión de conocimiento. Así mismo, Muñoz y Valencia (2015), plantean que la miopía hará que muchas empresas clausuren rápidamente el proyecto de gestión del conocimiento con un programa de software, centrando todo el esfuerzo en la gestión eficiente de la información, persiguiendo el sueño de la automatización de operaciones, incluida la conectividad y el intercambio de conocimientos. Lo anterior abre el reto de crear adecuadas estrategias de gestión.

Aunque en EAFIT y Uniremington se han realizado acciones en pro de la gestión del conocimiento organizacional, no han sido contundentes, dejando un camino para aprovechar plenamente las capacidades y generar ventajas competitivas.

Estas situaciones problematizadoras decantan en la pregunta de investigación ¿Cuáles son las prácticas de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior que posibilitan desarrollar capacidades dinámicas basadas en conocimiento y con ello generar ventaja competitiva?

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación toma especial relevancia, en un contexto globalizado, donde las Instituciones de Educación Superior (IES) buscan expandirse y consolidar su presencia tanto a nivel nacional como internacional. En este escenario, el conocimiento y su gestión se vuelven elementos cruciales para el éxito continuo. Contar con mecanismos para mejorar las sinergias entre el conocimiento académico - científico y organizacional es fundamental para las organizaciones intensivas en conocimiento como las IES, donde el conocimiento experto se convierte en una oportunidad para crear valor, sostenibilidad y potenciar la capacidad de innovación y adaptación a un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

Este ejercicio investigativo se justifica por la necesidad de fortalecer las sinergias, mediante la integración entre el conocimiento académico y el organizacional para impulsar la innovación y el desarrollo institucional. La optimización de la gestión del conocimiento a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo el capital intelectual de las IES y generar ventajas competitivas; desarrollando estrategias que permitan a las IES diferenciarse y destacar en un mercado educativo cada vez más exigente.

Realizar el ejercicio investigativo en Uniremington y EAFIT, es viable toda vez que son casos representativos de la Educación Superior en Medellín, configurándose en escenarios donde es posible aprovechar el conocimiento que generan. Por lo tanto, gestionar el conocimiento organizacional en estas

Instituciones de Educación Superior puede crear ventajas competitivas, siendo crucial identificar y proponer prácticas dirigidas a identificar, compartir, usar y cerrar las brechas entre el conocimiento científico y el conocimiento organizacional. Por eso, este ejercicio investigativo contribuirá a movilizar elementos que permitan gerenciar adecuadamente el conocimiento organizacional en IES y así desarrollar capacidades dinámicas basadas en conocimiento que generan una ventaja competitiva.

En resumen, este estudio busca demostrar el valor estratégico de la gestión del conocimiento en las IES y proporcionar herramientas prácticas para su implementación. Los resultados de esta investigación impactarán en el área de Nuevos Negocios de EAFIT y en la Dirección de Relaciones Internacionales de Uniremington, proporcionándoles información estratégica y directrices para mejorar la gestión del conocimiento. Además, ayudarán a comprender la importancia de la interacción académico-científico y organizacional para fomentar la innovación y adaptarse a un entorno cambiante, identificando buenas prácticas, posibles riesgos, barreras y oportunidades clave para maximizar los beneficios en estas áreas, generando ventajas competitivas para ambas instituciones.

OBJETIVOS

GENERAL

Proponer prácticas de gestión del conocimiento en las dos las Instituciones de Educación Superior orientadas a desarrollar capacidades dinámicas basadas en conocimiento y la generación de ventaja competitiva.

ESPECÍFICOS

- Identificar prácticas de gestión del conocimiento para las Instituciones de Educación Superior.
- Evidenciar las barreras y los facilitadores de la gestión del conocimiento en el contexto de la Educación Superior.
- Comprender cómo se desarrollan capacidades dinámicas basadas en conocimiento.

ANTECEDENTES

Una revisión del repositorio de la Universidad EAFIT sobre capacidades dinámicas basadas en conocimiento reveló 10 trabajos realizados en los últimos 5 años, lo que evidencia un creciente interés en la investigación del tema. Entre las investigaciones más recientes se destacan las siguientes, teniendo en cuenta que son las que se relacionan en mayor medida con esta investigación debido a su enfoque en capacidades dinámicas en organizaciones intensivas en conocimiento.

“Capacidades dinámicas basadas en conocimiento para el crecimiento Scaleup: experiencia Netux” (González, 2023): Trabajo de grado de Maestría, que busca desarrollar una propuesta de gestión desde las capacidades basadas en conocimiento para la organización Netux, con el fin de potenciar un crecimiento tipo Scaleup.

“Capacidades de innovación que impulsan el desempeño en startups: estudio de caso múltiple en Medellín” (Salinas, 2023): Se definen los conceptos de startups, innovación, capacidades dinámicas, capacidades de innovación y desempeño organizacional, a partir de los cuales se realizó un trabajo de campo utilizando como herramienta de recolección de datos una revisión bibliográfica y entrevistas semi estructuradas a cinco empresas, para así analizar si lo hallado en la literatura guarda relación con las entrevistas realizadas. Lo anterior busca identificar las capacidades de innovación que impulsan el desempeño en los startups de Medellín.

“Marco de referencia para el diseño de estrategias competitivas, basadas en la creación de conocimiento para la innovación” (Gil, 2020): Plantea que la formulación de una estrategia de conocimiento exitosa para la innovación requiere una consideración cuidadosa de varios desafíos críticos. Los obstáculos más destacados surgen de la falta de alineación estratégica, liderazgo y compromiso dentro de las organizaciones hacia estas iniciativas. En consecuencia, las organizaciones no logran cultivar las capacidades organizativas necesarias para la innovación sistemática.

MARCO TEÓRICO

Este capítulo expone las tres categorías principales sobre las cuales se fundamenta el ejercicio investigativo. Primero, se referencia la teoría de las capacidades dinámicas, que se enfoca en el conocimiento organizacional, el capital intelectual y la gestión del conocimiento en la organización. La segunda categoría trata sobre las barreras y los facilitadores de la gestión del conocimiento, explorando la sinergia del conocimiento, las tecnologías para la creación de conocimiento y los flujos de conocimiento. Finalmente, la tercera categoría analiza la relación entre el conocimiento y la estrategia organizacional, destacando el papel del liderazgo estratégico en la gestión del conocimiento y la generación de ventajas competitivas.

1. LA TEORÍA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

La teoría de las capacidades dinámicas, propuesta por Teece et al. (1997), expone cómo las organizaciones pueden desarrollar y adaptar sus recursos internos para responder eficazmente a los cambios en su entorno. Esta teoría se centra en las capacidades como habilidades clave que permiten a las organizaciones ajustarse y evolucionar continuamente en respuesta a un entorno en constante transformación. Fue concebida para explicar cómo las empresas pueden mantener ventajas competitivas en entornos cambiantes mediante la renovación continua de sus recursos y capacidades.

La perspectiva de las capacidades dinámicas se ha consolidado como uno de los enfoques teóricos predominantes en la administración estratégica, basada en la teoría de la competencia, sustentada en la innovación propuesta por Schumpeter (1934), la cual afirma que la ventaja competitiva se genera a partir de la destrucción creativa de los recursos ya existentes, permitiendo así, una combinación de nuevas capacidades con el propósito de generar operaciones más eficientes en la organización. Con base en los aportes de Pavlou y Sawy, (2011), el término "dinámico" refleja la habilidad para renovar, cambiar o modificar competencias, recursos, capacidades y modelos de negocio para adaptarse a un entorno que se encuentra en constante cambio.

Por su parte, autores como Barney (1991) sostuvieron que las ventajas competitivas sostenibles provienen de la posesión de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles; no obstante, esta perspectiva no consideraba de manera adecuada cómo las empresas pueden adaptarse y evolucionar en contextos dinámicos.

Siendo así, es pertinente afirmar que las capacidades dinámicas se refieren a la capacidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar rápidamente los entornos cambiantes. Según Teece et al. (1997), las capacidades dinámicas son "la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentar entornos rápidamente cambiantes".

Por otro lado, Eisenhard y Martin (2000), definen las capacidades dinámicas como las habilidades que tiene una organización para integrar, construir y reconfigurar las competencias tanto internas como externas, para así prepararse de manera rápida a entornos cambiantes. Para Lee et al. (2002), las capacidades dinámicas constituyen una nueva fuente de ventaja competitiva, al conceptualizar como las organizaciones pueden cumplir y adaptarse a los cambios que existen en el entorno en el cual se encuentran. A su vez, con base en los aportes de Zahra y George (2002), son capacidades que tienen las organizaciones orientadas al cambio que apoyan a que estas puedan replantear y reconfigurar las bases de sus recursos para así cumplir con lo que requieren y demandan los clientes y enfrentar la estrategia de sus competidores.

Por su parte, Teece (2007), define los componentes de las capacidades dinámicas en tres componentes fundamentales: por un lado, las capacidades de detección *-sensing capabilities-*, definidas como la habilidad de identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que hay en el entorno empresarial. Como segundo componente, las capacidades de aprovechamiento *- seizing capabilities-*, como la capacidad para movilizar los recursos necesarios y así llevar a cabo y desarrollar nuevas oportunidades de negocio, y finalmente, las capacidades de transformación *-transforming capabilities-*, definidas como la habilidad de reconfigurar los recursos y capacidades de la empresa para mantener su ventaja competitiva.

De acuerdo con lo planteado anteriormente y, entendiendo que las capacidades dinámicas están altamente conectadas con el entorno, resulta natural concluir que estas no son estáticas; evolucionan con el tiempo a través de la experiencia y el aprendizaje organizacional. Esta última fase, encuentra su fundamento en Zollo y Winter (2002), quienes sugieren que las capacidades dinámicas se desarrollan mediante procesos de aprendizaje deliberados, que incluyen conocimiento acumulado, la codificación de dicho conocimiento en las dinámicas de la organización y por último en la socialización de este conocimiento al interior de la organización.

Adicionalmente, cabe destacar que en un entorno empresarial cada vez más volátil, cambiante y complejo, las capacidades dinámicas juegan un papel crucial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de las organizaciones. Según Eisenhardt y Martin (2000), las capacidades dinámicas son esenciales para la innovación continua y la adaptación estratégica, permitiendo a las empresas renovar sus competencias básicas y crear nuevas ventajas competitivas. Sin embargo, Winter (2003) señala que las capacidades dinámicas pueden ser costosas de desarrollar y mantener, y que no todas las empresas pueden implementarlas con éxito.

En resumen, la teoría de las capacidades dinámicas ofrece un marco sólido para comprender cómo las organizaciones pueden mantener su ventaja competitiva en entornos cambiantes y, así, mantenerse relevantes en el mercado. Mediante la

detección, aprovechamiento y transformación de oportunidades y recursos, las organizaciones logran adaptarse y prosperar a largo plazo. Esta teoría sigue siendo fundamental en la investigación y práctica de la gestión estratégica, destacando el conocimiento organizacional como una capacidad dinámica esencial para adquirir, aplicar, integrar y transformar nuevos conocimientos, lo que permite a las organizaciones responder a los cambios del entorno, asegurar su adaptabilidad y garantizar su éxito continuado en un mercado competitivo.

1.1 Conocimiento Organizacional como capacidad dinámica

El conocimiento organizacional, desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, puede ser entendido como un recurso esencial para impulsar la competitividad y la innovación. Las organizaciones actuales reconocen la importancia de gestionar el conocimiento, integrarlo y aplicarlo estratégicamente. Según Barney y Clark (2007), el conocimiento puede considerarse como un recurso estratégico que proporciona ventajas competitivas sostenibles. En el mismo sentido, Grant (2013) destaca la importancia de las capacidades dinámicas para la creación y utilización del conocimiento en respuesta a los cambios del entorno.

Desde el punto de vista de Davenport y Prusak (1998) definen el conocimiento como: “una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual, saber-hacer y modelos mentales que provee un marco de trabajo para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información”. Es así como también consideran que, el conocimiento se origina y opera en la mente de las personas, a

diferencia que en las organizaciones ya que manifiestan que allí se ve refleja en las rutinas, los procedimientos, las prácticas y las normas. Tanto los atributos del conocimiento como el lugar donde se generan requiere de una amplia y compleja comprensión de este.

Por otro lado, el conocimiento organizacional hace referencia al conjunto de información, experiencias y habilidades que se encuentran dentro de una organización. Para autores como Nonaka y Takeuchi (1995) es de gran importancia convertir el conocimiento tácito en explícito para así fomentar la innovación y el aprendizaje en las organizaciones.

Penrose (1959) destacó el papel del conocimiento como un recurso esencial para el crecimiento y expansión organizacional. Penrose subrayó la importancia del conocimiento tanto tácito como explícito en la formación de competencias clave dentro de la organización, manifestando que "la experiencia de los miembros de una organización no es una entidad separada, sino un factor que condiciona el crecimiento de la misma" (Penrose, 1959).

El conocimiento organizacional es un activo estratégico clave para las organizaciones modernas. La capacidad de crear, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible. Las teorías y modelos discutidos proporcionan un marco para entender y mejorar los procesos relacionados con el conocimiento dentro de las organizaciones (Davenport, 1998).

El conocimiento organizacional se puede definir como el conjunto de habilidades, experiencias y percepciones que los individuos dentro de una organización acumulan y que son útiles para la toma de decisiones y la realización de actividades productivas (Nonaka & Takeuchi, 1995). Esta definición abarca tanto el conocimiento explícito, que es formal y sistematizado, como el conocimiento tácito, que es personal y difícil de formalizar (Polanyi, 1966).

En lo que respecta al conocimiento explícito, este puede ser entendido como aquel que puede ser articulado y codificado en palabras, números o símbolos y que puede ser fácilmente transmitido a través de documentos, manuales, bases de datos, etc. (Nonaka & Takeuchi, 1995). Mientras que el conocimiento tácito, es personal e intuitivo siendo difícil de comunicar y formalizar. Este tipo de conocimiento se adquiere a través de la experiencia directa y la práctica (Polanyi, 1966).

Hasta aquí, se ha esbozado la idea de conocimiento organizacional como una capacidad dinámica en términos conceptuales, sin embargo, es importante señalar que, el atributo de “dinámico” en el conocimiento no es un concepto fácil de incorporar, para esto autores como Nonaka y Takeuchi (1995) proponen un modelo dinámico conocido como el Modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización) para explicar como el conocimiento se va amplificando en la organización pasando por diferentes estadios, a saber: la socialización entendida como el proceso de compartir experiencias y crear

conocimiento tácito, como habilidades y competencias técnicas, la externalización como el proceso de articular ese conocimiento tácito en conceptos explícitos, la combinación como el proceso de sistematizar conceptos explícitos en un sistema de conocimiento y finalmente la internalización, como proceso de incorporar el conocimiento explícito en la práctica y transformarlo en conocimiento tácito.

Este proceso dinámico del conocimiento también es abordado por otros autores como Argyris y Schön (1978) quienes exponen la idea de aprendizaje organizacional, el cual hace referencia a la forma en que las organizaciones aprenden y como desarrollan conocimiento por medio de la experiencia y la reflexión; para ellos, la creación de conocimiento en las organizaciones es un proceso dinámico pues se desarrolla a lo largo del tiempo y está condicionado por el contexto social

En suma, el enfoque de las capacidades dinámicas en el estudio del conocimiento organizacional resalta la importancia de la capacidad de adaptación y aprendizaje constante de una organización para mantener su competitividad en un entorno cambiante. Este conocimiento puede manifestarse tanto de manera tácita, arraigado en las experiencias y habilidades de los individuos, como de manera explícita, formalizado y documentado en procedimientos y sistemas. Reconocer y gestionar estas formas de conocimiento dentro de una organización es crucial para potenciar su capital intelectual, permitiendo así una mayor innovación, eficiencia y capacidad para enfrentar los desafíos del mercado en el futuro.

1.2 Capital intelectual

El concepto de capital intelectual, popularizado por Stewart (1997), enmarca los activos intangibles de una organización, como: el conocimiento, habilidades, relaciones con clientes y empleados; una gestión efectiva puede mejorar la competitividad y el desempeño de la organización en el mercado.

El capital intelectual ha sido definido de diversas formas por diferentes autores. Sveiby (1997) lo describe como "los intangibles que permiten a una empresa desempeñar su actividad". Por otro lado, Edvinsson y Malone (1997) lo conceptualizan como "la suma de todo el conocimiento que posee la empresa". Según estos enfoques, el capital intelectual comprende tres componentes principales: en primer lugar, el capital humano, haciendo referencia al conocimiento, las habilidades y las capacidades que tienen los individuos puestos a disposición dentro de la organización (Stewart, 1997). El capital estructural, que incluye los sistemas, procesos, patentes, bases de datos y otros activos intangibles que posee la empresa (Edvinsson & Malone, 1997) y el capital relacional, haciendo referencia a las relaciones con clientes, proveedores, socios y otros grupos de interés que generen valor para la organización (Bontis, 1999).

El capital intelectual se ha reconocido como un determinante crucial del éxito organizacional y la ventaja competitiva. Peter Drucker (1993) afirmaba que "el conocimiento es el recurso económico principal y el único recurso verdadero de la economía". Esta perspectiva resalta cómo el conocimiento y la capacidad de una

organización para gestionar su capital intelectual pueden marcar la diferencia en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

Gestionar efectivamente el capital intelectual de las organizaciones, implica identificar, medir, desarrollar y proteger los activos intangibles de una organización. Nahapiet y Ghoshal (1998), proponen un enfoque de "gestión del conocimiento" que enfatiza la importancia de compartir y aplicar el conocimiento dentro de la organización. Además, Stewart (1997) destaca la necesidad de adoptar una perspectiva estratégica hacia el capital intelectual, integrándolo en la toma de decisiones y la planificación empresarial.

Es cierto que el capital intelectual es fundamental para lograr el éxito organizacional, sin embargo, su naturaleza intangible dificulta la medición. No obstante, se han desarrollado varios enfoques y herramientas para evaluar y gestionar estos activos en las organizaciones. Uno de los modelos más conocidos es el Balanced Scorecard, que incorpora indicadores financieros y no financieros para medir el desempeño, incluyendo aspectos relacionados con el capital intelectual (Kaplan & Norton, 1996).

Así, y con base en la revisión de bibliografía propuesta en este apartado, es claro que el conocimiento - ya sea como capacidad o como capital - requiere ser gestionado, ya que, como se explicará a continuación, la Gestión del Conocimiento Organizacional, estese enfoca en cómo las organizaciones identifican, capturan y comparten el conocimiento con el propósito de mejorar su desempeño.

1.3 Gestión del conocimiento organizacional

La gestión del conocimiento en las organizaciones de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), se entiende como el proceso mediante el cual una organización crea, comparte y utiliza el conocimiento de manera efectiva para alcanzar sus objetivos y mejorar su competitividad. Para ellos, la gestión del conocimiento no se trata simplemente de almacenar información, sino de fomentar la interacción dinámica entre el conocimiento tácito (personal, intuitivo) y el conocimiento explícito (formal, codificado) dentro de la organización. Autores como Probst (1998), manifiestan que el propósito principal de la gestión del conocimiento es mejorar las capacidades de las organizaciones por medio del uso adecuado y óptimo de los conocimientos individuales y colectivos como recurso existente al interior de ellas.

Para lograr gestionar el conocimiento en una organización, es necesario comprender y delimitar todo aquello que se desea y requiere dirigir o administrar; es decir, se debe identificar las definiciones y características del conocimiento, una de ellas rompe con uno de los preceptos básicos de la administración de los bienes: son escasos y limitados; por su parte el conocimiento a diferencia es un bien o activo intangible que no se deprecia con el uso y que por el contrario se incrementa al compartirlo (Foray, 2004).

Por otro lado, la gestión del conocimiento se puede entender como una disciplina que se encarga de diseñar e implementar modelos de gestión que permitan identificar, capturar y compartir el conocimiento entre los miembros dentro

de una organización y que fomente la creación de valor y generación de ventajas competitivas (Pérez, 2016).

Edvinsson y Malone (1999), definen la gestión del conocimiento organizacional como la identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, que representa un intento sistemático y organizado de utilizar el conocimiento dentro de una organización para así mejorar sus resultados.

En palabras de López et al. (2015), la gestión del conocimiento es fundamental tanto para los productos y procesos de innovación y mejora, como para la toma de decisiones ejecutivas y para la adaptación y renovación de cualquier organización.

En vista de las condiciones que deben enfrentar las organizaciones en un mercado tan competitivo, es necesario desarrollar e implementar estrategias para mejorar su productividad y competitividad, en el marco de ambiente donde sobrevive el que se adapta rápidamente a las nuevas necesidades y tendencias del mercado.

Es por esto por lo que, la gestión del conocimiento busca mejorar las capacidades de las organizaciones aprovechando de manera eficiente el conocimiento individual y colectivo disponible. Para ello, se diseñan e implementan modelos de gestión que identifican, capturan y comparten el conocimiento entre los

miembros de la organización, con el objetivo de generar valor y ventajas competitivas.

Finalmente, para este ejercicio de investigación, el conocimiento se entiende como un fenómeno complejo que puede transformarse y adaptarse constantemente en respuesta a las interacciones entre las personas, las experiencias, el contexto y la información disponible. Siendo un recurso dinámico y en constante evolución que se enriquece con la colaboración y la interacción entre individuos y grupos dentro de una organización. En este sentido, gestionar el conocimiento se convierte en un proceso activo y participativo que impulsa la innovación, la mejora continua y la capacidad de adaptación de las organizaciones en un mundo en constante cambio.

2. LAS BARRERAS Y LOS FACILITADORES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Como se ha mencionado previamente, la gestión del conocimiento es un proceso crucial para las organizaciones que desean mantener su competitividad y capacidad de innovación. No obstante, este proceso puede enfrentarse a diversas barreras o beneficiarse de distintos facilitadores, dependiente del contexto en que se encuentre.

Para identificar y analizar estos factores, se han considerado las siguientes cuatro dimensiones estudiadas en la literatura: la cultura organizacional, la tecnología disponible, la estructura organizacional y, por último, las competencias

individuales de los empleados. Estas dimensiones se seleccionaron con base en autores clave en la gestión del conocimiento, quienes han destacado su relevancia para el éxito de las iniciativas de gestión del conocimiento:

En primer lugar, la cultura organizacional, De Long y Fahey (2000); Janz y Prasarnphanich (2003) destacan cómo las normas y valores compartidos influyen en la disposición de los empleados a compartir y utilizar el conocimiento. La tecnología disponible, autores como Alavi y Leidner (2001); Marwick (2001) subrayan el papel de la infraestructura tecnológica como habilitadora de los procesos de gestión del conocimiento; por su parte la estructura organizacional, donde Nonaka y Takeuchi (1995) proponen que estructuras flexibles y menos jerárquicas facilitan la creación y transferencia de conocimiento y por último, las competencias individuales, donde autores como Davenport y Prusak (1998); Bock et al. (2005) enfatizan la importancia de la motivación y las habilidades de los empleados para compartir conocimiento de manera efectiva.

En la siguiente tabla se presenta un análisis detallado de estas dimensiones, explicando cómo pueden actuar tanto como barreras como facilitadores en la gestión del conocimiento:

Tabla 1

Factores que influyen como barreras o facilitadores en la gestión del conocimiento

Dimensión	Como barrera	Como facilitador
Cultura organizacional	<p>Cuando se presenta una cultura que no valora la importancia del conocimiento puede inhibir los esfuerzos de Gestión del Conocimiento, de acuerdo con De Long y Fahey (2000), "la cultura organizacional influye en la interpretación del conocimiento y en la disposición de los empleados a compartirlo", si existen silos de información y competencia al interior de los departamentos pueden dificultar la colaboración y el intercambio de conocimiento.</p>	<p>La existencia de una cultura organizacional positiva y promotora del conocimiento, una organización que promueva la confianza, la colaboración y el aprendizaje continuo facilita la gestión del conocimiento; organizaciones con una cultura de apoyo tienden a tener una mejor implementación de prácticas de Gestión del Conocimiento. Según Janz y Prasarnphanich (2003), manifiestan que las culturas en las organizaciones que valoran efectivamente tanto el conocimiento como la colaboración son capaces de promover un entorno seguro en que los empleados se sienten cómodos compartiendo, utilizando y creando nuevo conocimiento.</p>
Tecnología Disponible	<p>La falta de infraestructura o la ausencia de sistemas de gestión del conocimiento bien desarrollados, como bases de datos o plataformas colaborativas, puede dificultar la captura y el intercambio del conocimiento al interior de las organizaciones- Tal como Alavi y Leidner (2001) señalan, la tecnología de la información es capaz de</p>	<p>Si se cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias, esto puede facilitar los procesos de gestión del conocimiento al interior de la organización, Marwick (2001) afirma que la utilización e implementación de tecnologías adecuadas es esencial para el éxito de las iniciativas relacionadas con la gestión del conocimiento.</p>

	proporcionar las capacidades técnicas que promuevan y faciliten la creación, el almacenamiento y la transferencia de conocimiento, pero eso no garantiza su uso efectivo.	
Estructura de la organización	Si las estructuras organizacionales son rígidas pueden limitar la fluidez del conocimiento, asimismo, las jerarquías tradicionales y las burocracias pueden limitar la comunicación abierta y el flujo de información y conocimiento; de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), "la estructura organizacional debe ser suficientemente flexible para permitir la innovación continua y la adaptación rápida.	Las estructuras organizacionales flexibles permiten la autonomía y la comunicación facilitando el flujo de conocimiento; las organizaciones con menos jerarquía y más equipos de trabajo autónomos tienden a tener mejores resultados en GC. Según Nonaka y Takeuchi (1995) manifiestan que las estructuras organizacionales flexibles facilitan la creación de conocimiento ya que facilitan una comunicación y colaboración más fluidas.
Competencias individuales de los empleados.	La falta de motivación en las personas para compartir conocimiento puede ser una limitante, puesto que el conocimiento reside en las personas y si estas no se sienten motivadas o seguras, pueden sentir que si comparten su conocimiento podrán ser reemplazados fácilmente o que compartir el conocimiento les puede quitar poder, autores como Davenport y Prusak (1998) argumentan que "sin incentivos adecuados, es improbable que los individuos contribuyan al	La motivación y los incentivos adecuados para el intercambio de conocimiento puede motivar a los colaboradores de la organización a contribuir más activamente; Bock et al. (2005), manifiestan que los incentivos efectivos son cruciales para fomentar una cultura de gestión del conocimiento dentro de la organización.

	repositorio de conocimiento de la organización".	
--	--	--

En definitiva, comprender y abordar estas barreras y facilitadores es esencial para la implementación exitosa de la gestión del conocimiento. Además, es fundamental fomentar la sinergia del conocimiento, donde la combinación y colaboración entre diferentes fuentes y niveles de conocimiento dentro de la organización potencien los resultados. Por esta razón, las organizaciones deben cultivar una cultura favorable, adoptar tecnologías adecuadas, estructurarse de manera flexible y proporcionar incentivos adecuados para optimizar la gestión del conocimiento. En el siguiente apartado, se ahondará en el concepto de sinergia del conocimiento y su importancia en este proceso.

2.1 La sinergia del conocimiento

En los procesos de gestión de conocimiento es necesario combinar diferentes tipos de conocimiento, a esto se le conoce como sinergia del conocimiento, Tushman y O'Reilly (1996) destacan que las empresas que fomentan la diversidad de conocimientos y la colaboración interdisciplinaria tienen mayor capacidad de innovar y adaptarse a cambios en el entorno; esta capacidad que tiene una organización para integrar y aplicar diferentes conocimientos con los que cuenta, es fundamental para su capacidad competitiva, asimismo Grant (1996), manifiesta que la sinergia del conocimiento se logra cuando las habilidades y los conocimientos de los individuos se combinan obteniendo un resultado superior a la suma de las contribuciones individuales. La sinergia del conocimiento es de vital

importancia en el contexto organizacional y académico. En primer lugar, permite a las organizaciones ser más innovadoras y adaptativas al aprovechar la diversidad cognitiva y las múltiples perspectivas; según Yukl (2006), el liderazgo transformacional puede fomentar un entorno donde la sinergia del conocimiento florezca al inspirar y motivar a los empleados a compartir y combinar sus conocimientos.

En síntesis, la sinergia del conocimiento es un concepto fundamental para la innovación, el aprendizaje y la competitividad organizacional, ya que, al fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos, tanto las organizaciones como los individuos pueden alcanzar resultados superiores y enfrentar de manera más efectiva los desafíos complejos del entorno actual. Además, las tecnologías para la creación de conocimiento desempeñan un rol clave en este proceso, facilitando la integración y el acceso al conocimiento en tiempo real. Este tema será explorado en mayor profundidad en la siguiente sección.

2.2 Las tecnologías para la creación de conocimiento

La era digital que hoy enfrenta el mundo es un claro ejemplo de los cambios y la transformación de un entorno en donde las tecnologías para la creación de conocimiento han revolucionado la forma en que se genera, se comparte y se utiliza la información, dichas tecnologías abarcan una amplia gama de herramientas y plataformas que facilitan la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo en las organizaciones.

Por otro lado, un ejemplo preciso de las tecnologías para la creación de conocimiento son los Sistemas de Gestión del Conocimiento (KMS), que son herramientas diseñadas para recopilar, almacenar y distribuir el conocimiento en la organización; estos sistemas facilitan el proceso de captura del conocimiento tácito de los colaboradores para posteriormente convertirlo en conocimiento explícito el cual sea accesible para toda la organización (Alavi & Leidner, 2001). Igualmente, el Big Data y las tecnologías de análisis permiten a las organizaciones procesar gran cantidad de datos para descubrir patrones y obtener insights valiosos; Davenport y Prusak (1998) destacan la importancia de estos análisis en la transformación de datos en conocimiento útil para la toma de decisiones en la organización, por último, pero no menos importante, la Inteligencia Artificial ha emergido como una herramienta poderosa para la creación de conocimiento, pues los algoritmos de aprendizaje automático pueden analizar grandes conjuntos de datos y generar nuevas hipótesis o soluciones que pueden no ser evidentes para los humanos (Russell & Norvig, 2021).

Las tecnologías en los procesos de creación de conocimiento tienen un impacto significativo en diferentes aspectos, un ejemplo de ello, es la innovación, ya que permiten la colaboración y el intercambio de ideas a nivel global, facilitando los procesos de innovación, también pueden mejorar la eficiencia en la gestión del conocimiento, pues reduce el tiempo en encontrar y utilizar la información necesaria, por último, impacta también a la competitividad de las organizaciones, McAfee y Brynjolfsson (2012) argumentan que el uso efectivo de tecnologías puede

transformar por la estrategia empresarial y crear ventajas competitivas sustanciales para estas.

En conclusión, las tecnologías para los procesos de creación de conocimiento han transformado la manera en que las organizaciones y los individuos generan y comparten información. Desde las plataformas de colaboración hasta la inteligencia artificial, estas herramientas continúan evolucionando, ofreciendo nuevas oportunidades para la gestión del conocimiento. Asimismo, los flujos de conocimiento que, como se verá más adelante, representan la circulación y transferencia de información dentro y fuera de las organizaciones, juegan un papel crucial en este proceso.

2.3 Los flujos de conocimiento

Los flujos de conocimiento hacen referencia al proceso mediante el cual el conocimiento se transfiere, comparte y aplica dentro y entre organizaciones. Este concepto es fundamental en la gestión del conocimiento y se asocia con la capacidad de las organizaciones para innovar y mantener una ventaja competitiva. Nonaka y Takeuchi (1995) fueron pioneros en plantear cómo el conocimiento organizacional se crea y se comparte dentro de las organizaciones, introduciendo el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización).

De acuerdo con Travis et al. (2021) un aspecto crucial de los flujos de conocimiento es su capacidad para vincular el conocimiento tácito y explícito,

promoviendo la sinergia entre diferentes niveles y áreas de la organización. Según estudios recientes, las redes intraorganizacionales desempeñan un papel vital en este proceso, ya que las conexiones y relaciones dentro de estas redes determinan cómo se mueve el conocimiento y quién tiene acceso a él. La posición de un individuo dentro de la red puede influir significativamente en su capacidad para acceder y compartir conocimiento, lo que impacta directamente en la innovación y el desempeño organizacional.

En síntesis, la capacidad de una organización para gestionar eficazmente sus flujos de conocimiento se correlaciona estrechamente con su capacidad para innovar. Grant (1996) argumenta que la integración del conocimiento es crucial para la creación de capacidades organizativas y la innovación.

3. RELACIÓN ENTRE EL CONOCIMIENTO Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La relación entre el conocimiento y la estrategia organizacional es un área de estudio fundamental en la gestión de las organizaciones. Como se ha mencionado anteriormente, el conocimiento puede considerarse un recurso que adquiere un carácter estratégico cuando influye directamente en la formulación y ejecución de las estrategias organizacionales. La gestión eficaz del conocimiento puede proporcionar unas ventajas competitivas que sean sostenibles, permitiendo a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y de esta manera mejorar sus capacidades internas, (Grant, 1996). Por su parte, Davenport y Prusak

(1998) sugieren que una gestión eficaz del conocimiento puede influir en la formulación de la estrategia al proporcionar información relevante que permita analizarla y posterior a ello tomar decisiones estratégicas.

La gestión del conocimiento puede tener un impacto significativo en diversas áreas estratégicas, tales como la innovación, pues al tener la capacidad de gestionar el conocimiento en las organizaciones podría facilitar los procesos de innovación si se permite la combinación y utilización de conocimientos existentes de nuevas maneras Schumpeter (1934), a su vez impacta la mejora de procesos, autores como Hammer y Champy (1993) manifiestan que la transferencia de mejores prácticas y lecciones aprendidas puede mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de las organizaciones, por último, se reitera la importancia y el impacto que tiene el conocimiento organizacional en la adaptación al constante cambio, Teece (2007) plantea que las organizaciones que gestionan eficazmente el conocimiento pueden adaptarse de manera más rápida y ágil a los cambios que se presentan en el entorno, lo que representa una oportunidad para ser sostenibles a largo plazo.

3.1 El papel del liderazgo estratégico en la gestión del conocimiento

Para que dentro de las organizaciones se pueda gestionar de manera efectiva el conocimiento en conexión con la estrategia, es indispensable la existencia de un liderazgo que promueva y entienda la importancia de este en las organizaciones. Según Hitt et al. (2013), el liderazgo estratégico requiere la

habilidad de influir en los demás para que se comprometan con una visión de futuro que asegure la sostenibilidad de la organización; lo que implica que el líder sea capaz de gestionar de manera eficaz los recursos de la organización, formular y ejecutar estrategias que aseguren la competitividad a largo plazo.

Existe una estrecha relación entre el liderazgo estratégico y la gestión del conocimiento, de manera que un liderazgo efectivo puede facilitar y promover la creación, compartición y aplicación del conocimiento, ya que entiende la importancia y el valor que este representa para la organización. De acuerdo con Bryant (2003), un líder estratégico juega un papel clave en la creación de un entorno que propicie el intercambio de conocimiento y la innovación en la organización, estos líderes desarrollan una cultura organizacional que valora el aprendizaje continuo y la colaboración. Con base en aportes de Davenport y Prusak (1998), a través de estrategias específicas, los líderes pueden transformar el conocimiento en un recurso clave para el éxito organizacional.

En suma, la gestión efectiva del conocimiento dentro de una organización depende en gran medida de un liderazgo estratégico que no solo reconozca su importancia, sino que también lo promueva activamente. Un líder que valora el conocimiento y lo integra en la visión organizacional es capaz de crear un entorno propicio para la innovación y el aprendizaje continuo. Esto no solo fortalece la cultura organizacional, sino que también asegura que el conocimiento se convierta en un recurso clave para la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo. Al

implementar estrategias que faciliten la creación, el intercambio y la aplicación del conocimiento, los líderes estratégicos transforman este recurso en un pilar fundamental para el éxito de la organización.

DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación adoptó un enfoque cualitativo descriptivo e interpretativo para identificar y proponer las mejores prácticas de gestión del conocimiento en dos instituciones de educación superior (IES). Estas prácticas están orientadas a desarrollar capacidades dinámicas basadas en el conocimiento, lo que a su vez facilita la generación de ventajas competitivas en las IES. A través de este enfoque, se busca conocer cómo dichas prácticas impactan en el incremento de las capacidades dinámicas y contribuyen al fortalecimiento competitivo de las instituciones. Dicho enfoque tiene como finalidad “proporcionar una mayor comprensión, significado e interpretación subjetiva que cada individuo le da a su experiencia, valores y creencias, a través de diferentes diseños investigativos” (Behar, 2008). Lo que facilitó la comprensión del contexto y las dinámicas sociales al recopilar, sistematizar y analizar la percepción de los colaboradores que pertenecen a una organización.

En consonancia con lo anterior, se abordó la problemática mediante un estudio de caso múltiple, lo cual se basa en una investigación empírica que intenta comprender un fenómeno en su contexto real cuando el límite entre ambos no es evidente (Yin, 1994, como se citó en Jiménez y Comet, 2016). Además, según Ponce (2018), cuando este se aplica al ámbito administrativo se convierte en una “estrategia de investigación potente para entender y comprender el funcionamiento y la dinámica de las empresas (p. 24).

El estudio de caso múltiple posibilita la indagación en más de una unidad de análisis, lo que otorga “criterios de validez interna, externa y confiabilidad a los datos” y su “potencial radica en las posibilidades que tiene para la comparación sistemática, la identificación de aspectos comunes y la confirmación de teorías existentes, o producción de nuevas teorías a partir de los datos” (Ponce, 2018, pp. 28-29).

Pertinente para los casos de esta investigación cuyas unidades de análisis son el área de Nuevos Negocios de la Universidad EAFIT e Internacionalización de Uniremington. En el caso de EAFIT, se busca comprender cómo potenciar la innovación y el emprendimiento, contribuyendo así a fortalecer la competitividad institucional. Por su parte, en Uniremington, nos interesa explorar cómo se puede optimizar los procesos de internacionalización, maximizando las oportunidades globales y fomentando el desarrollo institucional y social. En ambos casos, se analizaron las prácticas de gestión del conocimiento, para desarrollar capacidades dinámicas basadas en conocimiento y de esta manera comprender las sinergias de conocimiento entre la academia y organizacional de los colaboradores en el contexto universitario.

Dado que las instituciones educativas son organizaciones intensivas en conocimiento, generan y utilizan información en diversos formatos, lo que puede dificultar una gestión eficiente del mismo. La rápida evolución del conocimiento obliga a actualizar constantemente las competencias y habilidades del personal. En

este contexto, la aplicación del método de estudio de caso permitirá obtener una visión válida y confiable de la situación actual, y contribuir de manera significativa a la construcción y mejora del conocimiento organizacional.

Según lo expuesto, en este proceso investigativo se surtió un proceso que contempla varias fases clave como se muestra en la figura 1. En primer lugar, se realizó la *recopilación de datos e información relevante* a través de entrevistas semiestructuradas, grupos de discusión, observación y análisis documental. Posteriormente, se sistematizó la información recopilada para estructurarla adecuadamente. Luego, procedió con el *análisis categorial* para identificar patrones y categorías clave. Luego, se *identificaron barreras y facilitadores* en la gestión del conocimiento. Con base en estos hallazgos, se diseñaron y propusieron prácticas de gestión del conocimiento que facilitaron el desarrollo de capacidades dinámicas basadas en conocimiento.

Figura 1

Fases del Proceso de investigación



1. RECOPIACIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN RELEVANTE

Esta primera fase se centró en comprender el estado actual y la percepción de la gestión del conocimiento en las instituciones objeto de estudio. Esta fase es crucial porque establece la base para el análisis posterior y la formulación de estrategias. Según Yin (2017), el uso de métodos mixtos, como entrevistas semiestructuradas y análisis documental, permite obtener una visión integral y profunda de la realidad organizacional. Además, Stake (1995) señala que la recopilación de datos en estudios de caso debe ser exhaustiva y contextual, asegurando que todos los aspectos relevantes del fenómeno en estudio sean considerados.

Particularmente, los datos en este ejercicio investigativo se recolectaron a través de entrevistas semiestructuradas, observación y análisis documental. Estos métodos garantizaron una comprensión profunda y multifacética del proceso de gestión del conocimiento en el área de internacionalización de la Corporación Universitaria Remington y nuevos negocios de EAFIT. Para lo cual se realizaron entrevistas semiestructuradas a los integrantes de cada equipo teniendo en cuenta los siguientes momentos:

1. **Diseño del instrumento**, para lo cual se tomó como base los objetivos específicos de la investigación. De esta manera, se garantizó que cada pregunta y escala de medición estuviera directamente relacionada con las variables de interés y contribuyera a alcanzar los objetivos propuestos.
2. **Validación del instrumento**, con pares de la Universidad CES y la Universidad Pontificia Bolivariana.
3. **Aplicación del instrumento**, teniendo en cuenta las condiciones de confidencialidad pactadas en el protocolo.

Anexo 1: Protocolo de entrevista

2. SISTEMATIZACIÓN

Este paso, consistió en organizar y estructurar la información recopilada para facilitar su análisis. Implicaba clasificar y categorizar los datos para identificar

patrones y tendencias. Matthew y Huberman (1994), sostienen que la sistematización de datos es fundamental para hacer posible la comparación y el análisis detallado de la información.

Una vez concluidas las entrevistas, se procedió a la sistematización de los datos e información obtenidos en el área de internacionalización de la Corporación Universitaria Remington y nuevos negocios de la Universidad EAFIT; para la cual se empleó una matriz de doble entrada. Esta herramienta visual permitió organizar de manera estructurada los resultados de las preguntas de investigación. Este proceso implicó la transcripción detallada de las grabaciones, la codificación de los datos según categorías temáticas preestablecidas y el análisis exhaustivo del contenido. Mediante análisis cualitativo, se identificaron patrones, tendencias y emergieron nuevas categorías, lo que permitió dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. esto se hizo mediante codificación axial y subcategorías, lo cual posibilitó identificar patrones y relaciones significativas entre los conjuntos de datos organizados de manera efectiva, preparándolos para un análisis categorial profundo y contribuyendo significativamente a la calidad y relevancia de los hallazgos.

Anexo 2: Matriz de doble entrada

3. ANÁLISIS CATEGORIAL

Este es un punto crucial en el que se examinaron los datos sistematizados para identificar categorías, temas y patrones emergentes de la información recopilada. Este tipo de análisis permitió una comprensión más profunda de cómo se gestionan las capacidades dinámicas y el conocimiento en las instituciones. Según Krippendorff (2004), el análisis de contenido, que incluye el análisis categorial, es una técnica de investigación que permite descomponer el texto en unidades significativas y reorganizarlas en categorías que revelan patrones y relaciones clave.

En este caso, el proceso inicio con la definición del libro de código, el cual fue estructurado teniendo en cuenta: la letra inicial del nombre y apellido del entrevistado, las iniciales de institución y el consecutivo de la entrevista. Su propósito principal es organizar, sistematizar y dar significado a la información que se recopila en este estudio. Posteriormente, se inició con una lectura minuciosa y repetida de los datos sistematizados, seguida de la identificación de unidades de significado que se agruparán en categorías temáticas relevantes. Este análisis fue iterativo, permitiendo que las categorías evolucionen a medida que se profundiza en la comprensión de los datos. Se mantendrá un registro detallado de todas las decisiones tomadas durante el análisis, asegurando así la transparencia y la reproducibilidad del estudio. Las categorías se definieron de forma que los resultados fueran representativos y útiles para la formulación de estrategias

efectivas en la gestión del conocimiento en EAFIT y Uniremington. Por lo que se llevó a cabo un riguroso proceso de categorización; en la primera iteración se identificó un amplio espectro de 51 categorías. Posteriormente, en la segunda iteración se redujo a 6 categorías finales. Finalmente se realizó análisis de contenido y se exploraron los datos sistematizados con el objetivo de descubrir patrones emergentes y construir una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados, seguida de la identificación de unidades de significado que se agruparon en categorías temáticas relevantes.

Anexo 3: Libro de códigos

4. IDENTIFICACIÓN DE RESULTADOS

Durante esta fase se analizó cómo las diferentes dinámicas dentro de las instituciones afectan la gestión del conocimiento. Esta etapa fue crucial para entender qué factores limitan o potencian la creación, distribución y aplicación del conocimiento. Según Ingram y Argote (2000) en el estudio de casos múltiples, la identificación de barreras y facilitadores ayudo a identificar áreas problemáticas y oportunidades clave, y a dar una base sólida para el diseño de intervenciones estratégicas que mejoren significativamente la gestión del conocimiento, alineando estas estrategias con las necesidades y realidades de las organizaciones en cuestión.

A medida que se avanzaba en el análisis de las categorías, se iba analizando el detalle de los hallazgos obtenidos en las entrevistas. En la fase de identificación de resultados, nos adentramos en el estudio de las diversas dinámicas internas que influyen en la forma en que ambas instituciones gestionan su conocimiento. Comprender estos elementos resultó fundamental para identificar tanto las barreras que obstaculizan la creación y el flujo de conocimiento, como los elementos que lo impulsan.

5. DISEÑO Y PROPUESTA DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Finalmente, durante este momento del proceso, se formularon estrategias y prácticas específicas que permitan a las instituciones desarrollar sus capacidades dinámicas basadas en el conocimiento. Estas prácticas buscan superar las barreras identificadas y potenciar los facilitadores para aumentar la competitividad institucional. Davenport y Prusak (1998) subrayan la importancia de implementar prácticas que estén alineadas con la cultura organizacional y que faciliten el flujo de conocimiento. Estas prácticas deben ser flexibles y adaptables, permitiendo que las instituciones respondan de manera eficaz a los cambios del entorno.

Para este proyecto académico, la formulación de estrategias y prácticas específicas que permitan a las instituciones desarrollar sus capacidades dinámicas basadas en el conocimiento se llevará a cabo mediante un enfoque cuidadosamente estructurado. Este enfoque implicó la alineación de las estrategias con los resultados obtenidos de las fases anteriores, asegurando que las propuestas sean

no solo teóricamente sólidas, sino también prácticas y adaptables a las realidades organizacionales identificadas.

Se emplearon modelos probados de gestión del conocimiento, como los propuestos por Nonaka y Takeuchi (1995), que enfatizan la creación continua de conocimiento, y por Garvin (1993), quien destaca la importancia de la organización como un ente en aprendizaje continuo. Las estrategias diseñadas buscarán integrar y fomentar la colaboración, el intercambio de conocimientos y la innovación dentro de la cultura organizacional, lo que permitirá a las instituciones adaptarse de manera efectiva a un entorno en constante cambio y, en última instancia, mejorar su competitividad. Con estas prácticas, se espera no solo superar las barreras identificadas, sino también convertir los facilitadores en catalizadores para un desarrollo institucional sostenido y eficiente.

En conclusión, el diseño metodológico de este estudio se ha estructurado cuidadosamente para abordar la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior. A lo largo de las distintas fases, desde la recopilación y sistematización de datos hasta la identificación de barreras y facilitadores, se ha buscado garantizar la validez y profundidad del análisis, fundamentando cada paso en referencias teóricas sólidas y en metodologías cualitativas probadas.

DESARROLLO DEL TRABAJO

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos en relación con la pregunta de investigación, sobre cuáles son las prácticas de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior que posibilitan desarrollar capacidades dinámicas basadas en conocimiento y con ello generar ventaja competitiva. A través de un análisis a la información recolectada en el trabajo de campo, se busca proporcionar una visión clara de cómo estas prácticas pueden ser implementadas para mejorar la gestión del conocimiento en las IES y, de esta manera, potenciar su capacidad de adaptación y competitividad en un entorno cada vez más complejo y globalizado.

El análisis y discusión de los datos recolectados en campo cimentan la base para proponer un conjunto de prácticas y recomendaciones que permitan a las IES optimizar la gestión del conocimiento como un recurso estratégico clave para alcanzar sus objetivos tanto académicos como administrativos de acuerdo con las dinámicas de cada institución.

A continuación, se presentan las categorías desarrolladas en este capítulo, las cuales se fundamentan en los ejes de tecnología, cultura, aprendizaje, estrategias y prácticas, gobierno y declaraciones de gestión del conocimiento, así como capacidades organizacionales. Estas categorías han permitido estructurar un análisis integral que aborda aspectos clave como: la concepción del conocimiento organizacional en las Instituciones de Educación Superior; el conocimiento como

una capacidad dinámica para la generación de ventaja competitiva; la importancia de la gestión del conocimiento en las IES; el valor del conocimiento en este contexto; las prácticas organizacionales relacionadas; las barreras y facilitadores que influyen en su gestión; las acciones necesarias para fortalecerla, y por último los procesos y recursos esenciales para mantener y desarrollar las capacidades dinámicas en las IES.

LA CONCEPCIÓN DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS IES

En primer lugar, para identificar adecuadamente las prácticas de gestión del conocimiento en las dos instituciones analizadas, se consideró fundamental partir de un entendimiento claro y compartido sobre lo que implica la gestión del conocimiento en el contexto de la educación superior. Este enfoque permitió establecer una base conceptual sólida desde la cual fue posible identificar cómo cada institución interpreta, implementa y aprovecha dicha gestión en su organización desde su quehacer académico y administrativo.

En las IES intervenidas, la gestión del conocimiento es entendida como un proceso estratégico que busca convertir el conocimiento en un activo valioso para la toma de decisiones, la competitividad y la sostenibilidad de la organización. A través de las diferentes respuestas obtenidas, se puede identificar que la gestión del conocimiento es vista no solo como una herramienta de sistematización y análisis del conocimiento, sino también como un medio para asegurar que este conocimiento sea aprovechado y no se pierda al interior de la institución; esto

incluye tanto el conocimiento tácito como el explícito, facilitando su transferencia y aplicación dentro de la organización.

Entre las percepciones más destacadas sobre la gestión del conocimiento, sobresale su rol en la creación y transferencia del conocimiento, de acuerdo con la apreciación de PCUR02, la GC "son las acciones que se llevan a cabo para crear, recopilar, transferir y utilizar el conocimiento que tiene una persona o grupo de personas sobre algún tema específico", (PCUR02, comunicación personal, 27 de agosto de 2024) lo que permite asegurar que este conocimiento permanezca en la institución y sirva como base para la toma de decisiones. Asimismo, se resalta la importancia de capitalizar el conocimiento adquirido y de aprender de él: "es la forma en la que una organización captura, capitaliza el conocimiento y como aprende de él", (PAUE04, comunicación personal, 14 de agosto de 2024); reflejando así una visión en la que la gestión del conocimiento no solo recopila datos, sino que va más allá y busca convertirlos en una ventaja competitiva para la organización. Esta idea es reforzada por al considerar la gestión del conocimiento como "una capacidad organizacional a través de la cual se logra gestionar sus activos intangibles de conocimiento, y de esta forma generar valor y contribuir a la competitividad y sostenibilidad", (AOUE06, comunicación personal, 6 de agosto de 2024).

Finalmente, el proceso de gestión del conocimiento es percibido como un factor clave para enfrentar dinámicas organizacionales y contextuales, teniendo en cuenta el aporte de MMUR01, es un "proceso que recapitula, recopila la información

y el conocimiento, lo sistematiza y lo utiliza y analiza para tomar decisiones de acuerdo con las dinámicas y el contexto". (MMUR01, comunicación personal, 27 de agosto de 2024). Este entendimiento enfatiza la importancia de una gestión ágil y adaptativa en el uso del conocimiento.

La siguiente definición fue construida a partir de los aportes recopilados en este ejercicio, que refleja una perspectiva integral que reconoce al conocimiento como un activo intangible, gestionado para responder a las dinámicas y necesidades de las personas, grupos y organizaciones.

Con base en lo anterior, el conocimiento puede definirse como un proceso dinámico y sistémico mediante el cual se recopila, organiza, sistematiza y transforma la información y la experiencia en un activo valioso para las personas y las organizaciones. Este proceso abarca la creación, transferencia y utilización del conocimiento, ya sea tácito o explícito, con el propósito de tomar decisiones informadas, formular estrategias y generar valor. En el ámbito organizacional, el conocimiento se convierte en una herramienta clave para la sostenibilidad, competitividad y aprendizaje continuo, al capturar y capitalizar los activos intangibles y asegurar su preservación y aprovechamiento en función de las necesidades y el contexto.

Por otra parte, la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior se concibe como un proceso estratégico que va desde la creación, transferencia, capitalización y utilización del conocimiento, con el fin de fortalecer la

capacidad de la organización para aprender, adaptarse y llegar a ser competitiva en un entorno que se encuentra en constante cambio y lograr la sostenibilidad.

EL CONOCIMIENTO COMO UNA CAPACIDAD DINÁMICA PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA

El conocimiento, gestionado de forma estratégica, permite a las IES transformar su potencial académico y administrativo en capacidades dinámicas que las puedan diferenciar de otras en el mercado educativo. Estas capacidades son pilares fundamentales que sustentan la innovación, la adaptabilidad y el liderazgo institucional.

Al indagar cómo se podría convertir el conocimiento en una capacidad dinámica para las instituciones objeto de estudio, se destacan una serie de propuestas enfocadas en la gestión estratégica, la transformación del conocimiento tácito en explícito, y la creación de una cultura organizacional que valore la gestión del conocimiento. Como resultado, se obtuvieron los siguientes aspectos relevantes:

1. Alineación con la estrategia organizacional y el propósito superior:

En este aspecto, se resalta la necesidad de integrar la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos de las instituciones y su propósito superior, de esta manera asegurar que el conocimiento sea un pilar para la toma de decisiones y el desarrollo institucional. Con base en lo manifestó por PCUR02, “Es necesario que

la institución sepa gestionar adecuadamente el conocimiento organizacional, pero también que sepa cómo utilizarlo y para qué. Por ejemplo, incorporarlo en la planificación estratégica para la toma de decisiones”. (PCUR02, comunicación personal, 27 de agosto de 2024). Por otra parte, se manifestó que “a través de iniciativas que logren hacer tangible el conocimiento, permiten que este se convierta en un nuevo negocio, servicio o proceso mejorado para la universidad”, (AOUE06, comunicación personal, 6 de agosto de 2024), resaltando la importancia de explotar el conocimiento que se genera dentro de las instituciones.

2. Gestión de proyectos y ejecución de prácticas institucionales: El conocimiento puede transformarse en una capacidad dinámica a través de su aplicación en proyectos institucionales y nuevos negocios. Ejemplo de ello, es la Universidad EAFIT, donde “la forma en que se gestionan los proyectos y procesos en el área de nuevos negocios agrega valor a la Universidad. Se ha logrado capitalizar aprendizajes y así posicionar la universidad a través de sus prácticas”, (PAUE04, comunicación personal, 14 de agosto de 2024).

3. Transformación del conocimiento tácito en explícito: Se considera crucial explicitar el conocimiento crítico que reside en los individuos para que pueda ser compartido, utilizado y asegurado por las instituciones; esto se logra “gestionándolo adecuadamente, partiendo de la identificación del conocimiento crítico, asegurándolo, compartiéndolo y usándolo, para generar una ventaja

competitiva y apalancando la sostenibilidad”, (AOUE06, comunicación personal, 6 de agosto de 2024).

4. Generación de cultura en gestión del conocimiento: Fomentar una cultura organización en torno a la gestión del conocimiento, especialmente en áreas estratégicas como la internacionalización, es esencial para institucionalizar prácticas efectivas y garantizar su sostenibilidad. En este sentido, AAUR03 destacó que, "desde internacionalización, es importante impulsar una cultura de gestión del conocimiento e internacionalización, estableciendo de manera clara los procedimientos para mejorar la claridad y eficiencia en los procesos", (AAUR03, comunicación personal, 9 de septiembre de 2024).

No obstante, se señaló una oportunidad de mejora respecto a la gestión del conocimiento en otras áreas de las instituciones, si bien el conocimiento generado en la academia es importante, las instituciones no deben dejar un lado el conocimiento que se genera en la parte administrativa, así lo señaló SAUE07: "Considero que la Universidad tiene una buena capacidad para promover el conocimiento de los profesores, pero gestionar también el conocimiento de los empleados administrativos podría ser un valor agregado.", (SAUE07, comunicación personal, 15 de agosto de 2024).

5. Identificación y capitalización del conocimiento crítico: Para transformar el conocimiento en una capacidad dinámica, es imprescindible identificar qué información es verdaderamente crítica para la institución, capitalizar

su valor y garantizar su aplicación estratégica. Este proceso implica no solo recopilar y almacenar el conocimiento, sino también analizarlo, priorizarlo y ponerlo al servicio de los objetivos organizacionales. Como se señaló: "gestionar el conocimiento crítico, asegurándolo y compartiéndolo, genera una ventaja competitiva para la institución." (AOUE06, comunicación personal, 6 de agosto de 2024).

Además, la capitalización del conocimiento crítico fortalece la capacidad de la organización para anticiparse a desafíos, adaptarse a cambios y crear valor sostenido en su entorno. Esto requiere un enfoque sistemático que integre la identificación de recursos clave, su protección frente a la obsolescencia, y su difusión efectiva dentro de la comunidad institucional.

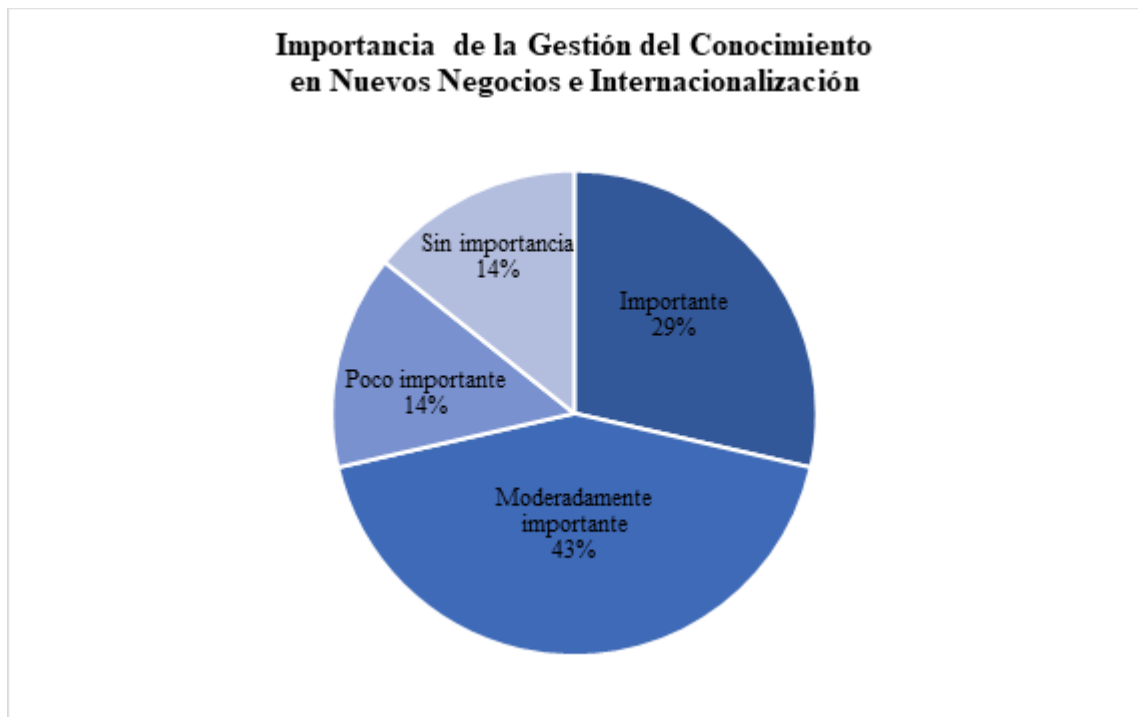
IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS IES

El conocimiento, cuando se gestiona estratégicamente, se transforma en una capacidad dinámica que permite a las IES adaptarse a un entorno en constante cambio, anticiparse a las tendencias globales y generar innovación. Sin embargo, para que este proceso ocurra, es indispensable reconocer la gestión del conocimiento como una práctica fundamental que conecta los objetivos académicos y administrativos con la creación de valor organizacional.

Cuando se indagó sobre la importancia que se le atribuye a la gestión del conocimiento en las áreas objeto de estudio, se evidenció una percepción diversa entre los encuestados. A continuación, se presenta un resumen de los hallazgos:

Figura 2

Importancia de la gestión del conocimiento en Nuevos Negocios e Internacionalización



Importante: Dos de los encuestados consideraron que la GC juega un papel fundamental en el área, subrayando su relevancia para la toma de decisiones estratégicas, el aprovechamiento del conocimiento existente y la creación de nuevas oportunidades en el contexto de la internacionalización. Estas respuestas indican que, para algunos, la GC es vista como un pilar clave para impulsar la innovación y el desarrollo en estas áreas.

Moderadamente importante: Tres de los encuestados perciben la GC como moderadamente importante. En estos casos, se reconoce que la GC contribuye a

ciertos aspectos del área de internacionalización y nuevos negocios, pero su rol no es visto como prioritario o determinante. Esto sugiere que, aunque se aprecia su valor, no se le asigna una relevancia central en las actividades diarias o en la planificación estratégica de estas áreas.

Sin importancia: Un participante manifestó que la GC no tiene importancia en el área de nuevos negocios o internacionalización de la institución, lo que sugiere que en algunos casos la gestión del conocimiento puede no estar adecuadamente integrada o reconocida en las funciones estratégicas de la institución.

Poco importante: Un encuestado expresó que la GC tiene poca relevancia en estas áreas. Aunque se reconoce su existencia, esta respuesta evidencia que su influencia es percibida como limitada o secundaria en las actividades del departamento, lo que podría indicar una subutilización de las prácticas de GC.

Los resultados muestran que, si bien algunos participantes reconocen la importancia de la gestión del conocimiento en las áreas objeto de estudio, se evidencia que aún existe una variabilidad significativa en la percepción de su relevancia, es importante anotar que, ninguno de los participantes consideró que la gestión del conocimiento en estas áreas es muy importante. Estos resultados ponen en evidencia que las prácticas de gestión del conocimiento aún no están plenamente consolidadas o reconocidas en estas dos áreas, significando una oportunidad para fortalecer su implementación y visibilidad dentro de las instituciones.

Estos hallazgos subrayan la necesidad de proponer estrategias claras y efectivas para fomentar la implementación y el reconocimiento de la gestión del conocimiento en las áreas estudiadas. Por esta razón, nuestra investigación se enfocará en proponer prácticas que permitan consolidar esta gestión como un pilar fundamental dentro de las instituciones de educación superior, promoviendo una mayor visibilidad y un entendimiento más profundo de su relevancia en los procesos organizacionales y de toma de decisiones.

EL VALOR DEL CONOCIMIENTO EN LAS IES

Reconocer el valor del conocimiento generado en las Instituciones de Educación Superior es clave para comprender su impacto en la creación de valor estratégico. Esto no solo posiciona al conocimiento como un recurso esencial, sino que también destaca su valor al fortalecer capacidades organizacionales, impulsar nuevos proyectos, explotando el conocimiento, convirtiéndolo en un motor de desarrollo y sostenibilidad institucional.

Respecto al valor que se le da al conocimiento en las instituciones objeto de estudio, los resultados muestran un consenso sobre la importancia estratégica de dicho conocimiento, sin embargo, también se evidencian desafíos en su articulación y aprovechamiento dentro de las áreas consultadas.

En primer lugar, la mayoría de los participantes reconocen que el conocimiento académico es un recurso valioso para la creación de nuevas

estrategias y proyectos, así como para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales. Tal y como señaló MMUR01, uno de los encuestados, "Todo el conocimiento académico que se genere en la IES complementa los procesos de internacionalización de la institución. La internacionalización es un eje transversal y necesita del conocimiento generado en la academia", (MMUR01, comunicación personal, 27 de agosto de 2024). Esta perspectiva reconoce la importancia y relevancia del conocimiento que se genera en la academia como un insumo clave para la innovación y la adaptación a los cambios del entorno.

De manera similar, PCUR02 destacó que "es muy valioso el conocimiento que se genera en la academia, ya que es un buen insumo para proponer nuevas prácticas y estrategias desde internacionalización, que nos permita llevar a cabo nuevos programas y proyectos", lo que refuerza la idea de que este conocimiento puede impulsar el desarrollo de nuevos negocios y fortalecer la capacidad de la institución para enfrentar desafíos externos.

Por otra parte, también se identificaron limitaciones importantes en la articulación entre la academia y las áreas de Nuevos negocios e Internacionalización. Según lo señalado por AAUR03, aunque el conocimiento es valioso, "la gestión del conocimiento desde lo académico no se ve reflejada en la internacionalización", (AAUR03, comunicación personal, 9 de septiembre de 2024), mencionando la falta de acompañamiento de otras áreas, principalmente de la vicerrectoría de investigaciones, así como la falta de una cultura institucional para

gestionar y compartir el conocimiento generado el interior de la institución. Esta última apreciación, refleja la necesidad de crear una mayor sinergia entre las áreas académicas y administrativas, para que los resultados de las investigaciones sean más efectivamente utilizados en el desarrollo de nuevos proyectos y negocios, por parte de otras áreas como Internacionalización.

Por su parte, algunos participantes del área de Nuevos Negocios reconocieron el papel de la academia como un socio clave en el desarrollo de otros proyectos, PAUE04 señaló que, "la academia es nuestro cliente porque desarrollamos para ellos", (PAUE04, comunicación personal, 14 de agosto de 2024), subrayando que áreas de nuevos negocios, dependen del conocimiento académico para poder generar productos y servicios que puedan ser comercializados fuera de la institución.

En la misma línea, AOUE06 afirmó que, "el conocimiento que se genera en la academia es bastante valioso y puede ser un input muy importante para el área de nuevos negocios", (AOUE06, comunicación personal, 6 de agosto de 2024); sugiriendo que debería existir una articulación estratégica mucho más fuerte entre la academia y las áreas administrativas, ya que como lo mencionó SAUE07 "si se gestiona adecuadamente puede ser fundamental para crear nuevos negocios que generan nuevos ingresos para la Universidad", (SAUE07, comunicación personal, 15 de agosto de 2024), permitiendo lograr un mayor impacto económico directo que puede derivarse de una gestión eficiente del conocimiento, fortaleciendo la

competitividad y sostenibilidad de la universidad y que de esa manera logre integrar estratégicamente su conocimiento académico en las decisiones administrativas y de negocio que no solo le permitirá adaptarse mejor a los cambios del entorno, sino que también le permita continuar como una institución líder e innovadora en su campo.

En pocas palabras, frente a los resultados obtenidos en esta pregunta, se refleja un reconocimiento generalizado de la importancia del conocimiento académico para las áreas de Nuevos negocios e Internacionalización en las Instituciones de Educación Superior objeto de estudio. Sin embargo, también se destaca la necesidad de mejorar los mecanismos de articulación entre las áreas académicas y administrativas, con el fin de garantizar que el conocimiento generado en la academia se traduzca en acciones concretas que impacten positivamente el desarrollo y competitividad institucional.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN IES

Las prácticas de gestión del conocimiento organizacional en las Instituciones de Educación Superior son el puente entre el conocimiento como recurso y su transformación en una capacidad dinámica. Al implementar estas acciones, las instituciones logran articular el saber académico y administrativo con sus objetivos organizacionales, consolidando el conocimiento como un pilar clave para la innovación y la competitividad.

Dentro de lo evidenciado respecto a las prácticas concretas de gestión del conocimiento implementadas actualmente en las áreas del estudio, se revelan una diversidad de enfoques orientados a sistematizar, compartir y aprovechar el conocimiento. A continuación, se presentan los hallazgos organizados por las principales categorías y subcategorías identificadas:

1. Sistematización de bases de datos y repositorios: estas prácticas están orientadas a estructurar y almacenar el conocimiento generado en proyectos o actividades, permitiendo su acceso futuro para la toma de decisiones y el diseño de nuevas estrategias. Las prácticas identificadas son:

- Uso de plataformas virtuales, bases de datos y repositorios para la documentación y gestión del conocimiento.
- Elaboración de informes detallados y recopilación de información relevante para las áreas de nuevos negocios e internacionalización.

2. Lecciones aprendidas y adopción de buenas prácticas: esta categoría refleja el interés por capturar el conocimiento práctico que se genera en la ejecución de los proyectos ejecutados en estas áreas, garantizando que las lecciones aprendidas se repliquen y optimicen las estrategias en el futuro. Las prácticas identificadas son:

- Intercambio de conocimiento sobre lo que sucede en cada proyecto y cómo se resuelven los problemas.

- Adopción y difusión de buenas prácticas basadas en la experiencia de proyectos anteriores.

3. Formación: Estas prácticas se centran en la constante capacitación y actualización de las personas que hacen parte de los equipos de trabajo, garantizando que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse y responder a lo requerido desde sus roles. Como práctica identificada está el acceso a programas de formación y capacitación para fortalecer las capacidades del equipo en áreas clave de conocimiento.

4. Análisis del entorno: esta categoría es esencial para la anticipación de cambios y la adaptación de las estrategias a las dinámicas del entorno global. Para eso, se identificaron prácticas tales como:

- Análisis de mercado y tendencias globales.
- Acceso a información estratégica que facilita la identificación de oportunidades y amenazas en el contexto de internacionalización.

5. Gestión de las capacidades institucionales: La gestión del conocimiento se orienta aquí a fortalecer la infraestructura institucional para gestionar eficientemente los activos de conocimiento. Para ello, se identificó como práctica:

- El desarrollo y gestión de capacidades organizacionales que permiten capitalizar el conocimiento existente y generar valor.

6. Espacios de conversación: se consideran fundamentales para la comunicación interna y la divulgación del conocimiento dentro de las áreas. La práctica identificada fue:

- Realización de reuniones periódicas y espacios de conversación entre los integrantes de los equipos de trabajo para intercambiar ideas y conocimientos entre ellos.

7. Divulgación del conocimiento: esta práctica busca asegurar que el conocimiento generado no quede limitado a un solo grupo, sino que se comparta ampliamente dentro de la institución. Las prácticas identificadas son:

- Uso de comunicados institucionales y otros canales de divulgación para compartir conocimiento clave dentro de la organización.

Estas prácticas identificadas reflejan una serie de esfuerzos organizados para capturar, gestionar y difundir el conocimiento en el área de Nuevos Negocios e Internacionalización. Si bien las respuestas obtenidas indican que ya se implementan varias estrategias entorno a la gestión del conocimiento en estas dos áreas, también sugieren oportunidades de mejora, especialmente en la consolidación de estas prácticas como un pilar estratégico en las instituciones.

BARRERAS Y FACILITADORES DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LAS IES

Gestionar el conocimiento para convertirlo en capacidades dinámicas en las Instituciones de Educación Superior no está exento de desafíos. Este proceso enfrenta barreras que dificultan su implementación, como la falta de comprensión sobre la gestión del conocimiento, resistencias culturales, limitaciones tecnológicas y débil articulación entre áreas académicas y administrativas. Sin embargo, también cuenta con facilitadores clave que impulsan su desarrollo, como el respaldo estratégico de la alta dirección, la existencia de espacios de intercambio y la disposición de plataformas tecnológicas. Identificar y abordar estos elementos es fundamental para superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades que permitan transformar el conocimiento en un motor de competitividad institucional.

Es por esto por lo que, se identificaron los principales desafíos que enfrentan las instituciones, dichas barreras se relacionan con la cultura organizacional, la falta de recursos, la estructura jerárquica y el liderazgo, así como la limitada comprensión del valor estratégico de la gestión del conocimiento. A continuación, se presenta una categorización de los desafíos identificados:

1. Falta de un entendimiento claro sobre la gestión del conocimiento: el desconocimiento sobre lo que implica la GC es uno de los principales obstáculos identificados, actualmente muchos miembros de las instituciones no comprenden la importancia ni cómo se relaciona con los procesos académicos y administrativos,

así como lo manifestó AOUE06: "no tener un entendimiento claro sobre la importancia de gestionar el conocimiento en una organización de conocimiento", (AOUE06, comunicación personal, 6 de agosto de 2024), hace que esta falta de comprensión dificulte la integración efectiva de la gestión del conocimiento en la cultura institucional. Igualmente, se identificó que existen mitos y sobre todo temores en torno a la GC que generan barreras en su implementación, ejemplo de ello, fue lo expresado por AOUE06 "existen mitos y temores alrededor de la GC, como, por ejemplo: si comparto mi conocimiento, me despiden, o creer que es una tarea adicional que no tendrá un impacto significativo", (AOUE06, comunicación personal, 6 de agosto de 2024). Este tipo de percepciones crea resistencia entre los colaboradores de las institucionales, dificultando así el intercambio, la sistematización y la transferencia del conocimiento.

2. Dificultades en la transferencia del conocimiento: la transferencia de conocimiento se percibe como un proceso complicado, con muchos miembros de la organización sin saber cómo llevarla a cabo de manera efectiva, tal y como señaló MMUR01 "en principio, se entiende como desafío la transferencia de conocimiento, (MMUR01, comunicación personal, 27 de agosto de 2024). La sistematización no se complementa ni se hace un seguimiento de impacto". Esto indica que, a pesar de que se genera conocimiento, no se logra movilizarlo de manera eficiente hacia aquellos que podrían beneficiarse de él; además, se mencionó la falta de metodologías para usar el conocimiento recopilado para la toma de decisiones.

3. Uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El uso limitado y la falta de acceso a plataformas tecnológicas adecuadas también fue mencionada como un desafío para gestionar el conocimiento de manera eficiente, teniendo en cuenta el aporte de AAUR03 "el uso de plataformas y el acceso limitado a la información, ya que no todas las personas de la organización pueden acceder al sistema", (AAUR03, comunicación personal, 9 de septiembre de 2024), esto representa una barrera ya que restringe la colaboración, sistematización y difusión del conocimiento en las instituciones.

4. Explicitar el conocimiento tácito: El conocimiento tácito, que reside en la experiencia y habilidades de las personas, no se documenta ni se comparte, limitando así el aprovechamiento del potencial de conocimiento dentro de las instituciones. De igual forma, puede generar baja participación de actores relevantes desde otras áreas, especialmente la academia, por lo que también puede ser una barrera significativa, sobre esto PCUR02 manifestó que, "la falta de conocimiento sobre la internacionalización y su importancia al interior de la institución, lo que refleja una baja participación y compromiso de los actores relevantes desde la academia y otras áreas administrativas importantes", (PCUR02, comunicación personal, 27 de agosto de 2024), limitando el alcance y la efectividad de las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la institución.

5. Apropiación de prácticas de gestión del conocimiento: Según los resultados obtenidos de las entrevistas, la apropiación de prácticas de gestión del

conocimiento es deficiente en las instituciones, empezando por las restricciones derivadas de la estructura organizacional y la falta de autonomía; de acuerdo con BMUE05 "no ser parte de la estructura principal de la alta dirección, dado que dependemos de una dirección, limita el poder de decisión autónomo", (BMUE05, comunicación personal, 6 de agosto de 2024). Además, la falta de políticas claras que promuevan y apoyen la gestión del conocimiento agrava esta problemática, tal y como lo destacó este mismo participante al "no contar con una política y otros elementos que permita movilizar e incentivar la gestión del conocimiento", hace que se limite establecimiento de un marco formal para la implementación en la institución, impidiendo que prácticas de GC se integren en las rutinas diarias en las áreas objeto de estudio, PAUE04 indicó que, "la apropiación de las prácticas de GC no se ve reflejada en la alta dirección, lo que limita la adopción en todos los niveles"; (PAUE04, comunicación personal, 14 de agosto de 2024), lo que sugiere que las prácticas de GC no se han institucionalizado, lo que genera una afectación en su efectividad.

6. Falta de cultura y priorización de la gestión del conocimiento: uno de los obstáculos más mencionados por los participantes es la ausencia de una cultura organizacional que valore la gestión del conocimiento y el hecho de que no se asignan los recursos necesarios para desplegar estas prácticas de manera efectiva. De acuerdo con lo manifestado por PAUE04, "no hay cultura, ni se priorizan recursos para el despliegue de estas prácticas", (PAUE04, comunicación personal,

14 de agosto de 2024), generando una falta de concientización sobre la importancia hacia la GC por parte de las instituciones, limitando así su implementación.

Es importante destacar que las barreras identificadas, pueden transformarse en facilitadores si se abordan de manera estratégica. Por ejemplo, la resistencia cultural puede convertirse en compromiso si se promueve una sensibilización adecuada; las limitaciones tecnológicas pueden superarse con inversiones dirigidas y capacitación en herramientas digitales. Asimismo, la débil articulación interna puede transformarse en sinergias organizacionales mediante la implementación de canales efectivos de comunicación y colaboración. De este modo, gestionar adecuadamente estos desafíos no solo elimina obstáculos, sino que también impulsa la creación de un entorno propicio para que el conocimiento se convierta en capacidades dinámicas organizacionales.

ACCIONES EN PRO DEL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN IES

El fortalecimiento de la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior requiere acciones estratégicas que fomenten el desarrollo de capacidades dinámicas. Estas iniciativas permiten no solo aprovechar el conocimiento existente, sino también transformarlo en un recurso estratégico que potencie la sostenibilidad y competitividad de las instituciones.

Puntualmente, algunas de las acciones requeridas para fortalecer la gestión del conocimiento y así lograr una ventaja competitiva, se evidencian diversas propuestas orientadas a establecer una cultura organizacional sólida, que permita implementar estrategias estructuradas y asegurar así el respaldo de la alta dirección. Dentro de los resultados obtenidos, las acciones se agrupan en las siguientes categorías clave:

1. Estrategia y modelo de gestión del conocimiento: Una estrategia integral y formalizada para la adecuada gestión del conocimiento es considerada fundamental. De acuerdo con AOUE06, “declarar una estrategia integral de GC para la institución y que esté respaldada por la alta dirección”. (AOUE06, comunicación personal, 6 de agosto de 2024). Por su parte, se resalta la necesidad de desarrollar un modelo que permita usar la información para generar estrategias e iniciativas con impacto en toda la organización. En palabras de MMUR01, “establecer algún modelo que aporte a la GC desde internacionalización y que facilite la alineación de otras áreas de la institución”. (MMUR01, comunicación personal, 27 de agosto de 2024).

2. Acciones para la apropiación de la gestión del conocimiento: Se resalta la importancia de la sensibilización, la formación y la capacitación para promover la apropiación de la gestión del conocimiento entre los colaboradores de las instituciones, de acuerdo con MMUR01, “es importante que todos estemos en la misma página sobre lo que es GC y su importancia” (MMUR01, comunicación

personal, 27 de agosto de 2024). De igual manera, “se necesitan capacitaciones y generar una cultura entorno a la GC”. (PCUR02, comunicación personal, 27 de agosto de 2024). Por último, se propone incluir la GC como un elemento central de la cultura organizacional.

3. Sistematización de aprendizajes: La documentación y sistematización de los aprendizajes derivados de las actividades institucionales son pasos críticos para fortalecer la GC. Tal y como enfatizó PAUE04: “Documentar los aprendizajes y experiencias para que sean insumos clave en la toma de decisiones y desarrollo de nuevas iniciativas”. (PAUE04, comunicación personal, 14 de agosto de 2024).

4. Gestión de las capacidades institucionales: En este ejercicio, se destacó la importancia de identificar, gestionar y potenciar las capacidades institucionales como una fuente de ventaja competitiva, así lo señaló un participante, al destacar que, “hacer uso de las capacidades institucionales que me representan una ventaja competitiva y convertirlas en nuevos negocios y/o verticales de crecimiento”. (AOUE06, comunicación personal, 6 de agosto de 2024).

5. Creación de un área para liderar la gestión del conocimiento: La creación de un área centralizada para liderar y coordinar las iniciativas de gestión del conocimiento dentro de la institución fue otra propuesta relevante. De acuerdo con un participante, “contar con un área que centralice las diferentes iniciativas de la Universidad y crear sinergias entre las áreas”, (SAUE07, comunicación personal, 15 de agosto de 2024), que actúe como un eje articulador, maximizando así el uso

del conocimiento y garantizando su alineación con los objetivos estratégicos de las instituciones de educación superior, sería una acción relevante que potencie la gestión del conocimiento.

6. Compromiso del ápice estratégico: Por otra parte, se destaca la importancia y la necesidad de contar con el respaldo de la alta dirección es considerado un factor crucial para el éxito de la GC. Como se mencionó: “el compromiso del ápice estratégico es necesario para que haya una adecuada GC en la universidad”, (SAUE07, comunicación personal, 15 de agosto de 2024). Esto implica asegurar recursos, definir prioridades y liderar con el ejemplo en la adopción de prácticas de GC.

7. Medición de impacto: Se identificó también, la importancia de medir el impacto de las acciones relacionadas con la gestión del conocimiento es así como BMUE05 sugirió: “Implementar mecanismos para evaluar cómo las iniciativas de GC contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la institución”. (BMUE05, comunicación personal, 6 de agosto de 2024).

8. Divulgación del conocimiento: La divulgación de los resultados y aprendizajes entre la comunidad universitaria es esencial para maximizar el impacto de la gestión del conocimiento, es por esto que “fomentar los resultados con la comunidad mediante ejercicios de divulgación, como un plan estratégico por facultades y el uso del fondo editorial” (AAUR03, comunicación personal, 9 de

septiembre de 2024), sería una acción clave para fortalecer la gestión del conocimiento y de esta forma tener un mayor impacto.

En definitiva, estas acciones proponen una transformación integral en la manera en que las instituciones de educación superior puedan abordar la gestión del conocimiento. Desde la creación de un modelo estratégico hasta la implementación de mecanismos de sensibilización, divulgación y medición de impacto, estas iniciativas buscan convertir la GC en una ventaja competitiva sostenible que fortalezca tanto las áreas de nuevos negocios como los procesos de internacionalización; a medida que se alineen las capacidades institucionales con el compromiso del ápice estratégico y la cultura organizacional, las instituciones podrán posicionarse como un referente en la gestión eficiente del conocimiento y de esta manera convertirlo en una ventaja competitiva.

PROCESOS CLAVE Y RECURSOS NECESARIOS PARA MANTENER LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

Mantener las capacidades dinámicas en las Instituciones de Educación Superior requiere procesos clave, los cuales deben estar respaldados por recursos estratégicos, como talento humano capacitado, tecnologías de la información avanzadas, financiamiento adecuado y una infraestructura que facilite la colaboración y el aprendizaje organizacional. La integración de estos elementos asegura que las capacidades dinámicas se consoliden como un motor sostenible de innovación y adaptabilidad institucional a los entornos cambiantes.

Finalmente, los participantes de las instituciones en estudio identificaron varios de los procesos que son clave, así como los recursos necesarios para fortalecer las capacidades dinámicas tanto en el área de nuevos negocios como en internacionalización; agrupándolos en las siguientes categorías:

1. Gestión estratégica del conocimiento: Para lograr una efectiva gestión, es fundamental contar con procedimientos claros, difusión efectiva de estos, y una visión estratégica que permita trascender las tareas operativas. No basta con gestionar bases de datos o repositorios; es necesario realizar análisis profundo de la información para reflexionar sobre las prácticas y su alineación con las necesidades institucionales.

2. Recursos humanos y formación: El capital humano es esencial, y su desarrollo requiere formación continua en temas relevantes para el área. Es clave aprender de los errores, documentar aprendizajes y fomentar una cultura de mejora continua.

3. Recursos financieros: Los incentivos económicos son críticos para motivar al personal, especialmente en contextos donde existen desigualdades salariales y responsabilidades académicas. La asignación de un presupuesto adecuado garantiza la disposición de recursos necesarios para proyectos estratégicos.

4. Implementación y uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC): La tecnología debe ser utilizada no solo para la gestión operativa, sino también para fomentar el análisis, la comunicación y la innovación dentro del área.

5. Capital relacional y articulación interna: Es necesario fortalecer las relaciones internas entre facultades y áreas de la institución. Identificar los mejores canales de comunicación y establecer formatos y tiempos adecuados para los procesos facilita la articulación y evita fricciones.

6. Infraestructura y acceso a información privilegiada: Contar con una infraestructura adecuada y acceso a información estratégica, como tendencias globales y oportunidades, permite una conexión más efectiva con el ecosistema internacional.

7. Sistematización de aprendizajes: Documentar y compartir aprendizajes garantiza la sostenibilidad de las capacidades dinámicas, promoviendo una cultura organizacional basada en el conocimiento.

8. Cultura organizacional e incentivos: Una cultura con rasgos de aprendizaje, apoyada por incentivos, fomenta la innovación y la disposición al cambio. Es importante que esta cultura se refleje en políticas y declaraciones institucionales.

9. Compromiso del ápice estratégico: La voluntad y liderazgo de la alta dirección son imprescindibles para priorizar la internacionalización en la agenda institucional, generando un mayor entendimiento y compromiso en toda la comunidad.

10. Gestión de capacidades: Realizar un mapeo detallado y gestionar las capacidades disponibles en el área permite diseñar estrategias alineadas con los objetivos institucionales, asegurando la generación de valor en el largo plazo.

Para sintetizar, el desarrollo y mantenimiento de las capacidades dinámicas en el área de internacionalización requiere la sinergia de recursos (humanos, financieros, tecnológicos y relacionales) y acciones clave como:

- Ir más allá de lo operativo, fomentando el análisis y la autoevaluación.
- Articular relaciones internas y externas.
- Promover una cultura de aprendizaje.
- Contar con el liderazgo y apoyo estratégico desde la alta dirección.

Estas acciones permiten responder a las necesidades institucionales, mejorar la capacidad instalada y posicionar a la institución en el ecosistema global.

RESULTADOS

La gestión del conocimiento se ha convertido en un pilar fundamental para las instituciones de educación superior. En este sentido, las universidades al ser organizaciones intensivas en conocimiento enfrentan el desafío de gestionar adecuadamente su conocimiento y lograr así garantizar la calidad de su misión sustantiva. Como resultado de este ejercicio investigativo, se desarrolló la presente guía sobre prácticas de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior, que tiene como objetivo proporcionar un marco conceptual y práctico para implementar estrategias efectivas de gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior. Las herramientas propuestas son una guía orientadora que se construyen a la medida, a partir de los resultados obtenidos en este ejercicio investigativo. Cada una de ellas deberá ser ajustada y adaptada según el contexto, la cultura y las dinámicas de aprendizaje de cada institución.

De esta manera, la guía busca no solo fomentar la integración del conocimiento en los procesos propios de las instituciones de educación superior, sino también promover una transformación sostenible que contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada institución. Se espera que sirva como un recurso esencial para directivos, académicos y líderes interesados en potenciar el valor del conocimiento como motor de cambio y diferenciación en un contexto educativo altamente competitivo.

A continuación, se presentan una serie de herramientas clasificadas en tres categorías, así: Identificar, Crear y Compartir; Conectar, Aprender e Impactar; Explorar el entorno y tomar decisiones las cuales les permitirán a las instituciones:

- Identificar y capturar el conocimiento generado en las funciones sustantivas de las instituciones (formación, investigación y extensión), tanto a nivel individual como colectivo.
- Organizar y almacenar la información de manera sistemática, facilitando su acceso y reutilización, tanto por los componentes académicos como administrativos.
- Compartir y difundir el conocimiento entre los diferentes actores de la institución, promoviendo la colaboración y el aprendizaje continuo.
- Crear valor a partir del conocimiento generado, a través de la innovación, la mejora de los procesos y la generación de nuevos productos y servicios.

La siguiente tabla muestra la relación entre las prácticas propuestas en esta guía y su utilidad.

Tabla 2*Aplicación de prácticas de gestión del conocimiento en IES*

Aplicación de prácticas de gestión del conocimiento			
Prácticas	Aplicación		
	Identificar, Crear y Compartir	Conectar, Aprender e Impactar	Explorar el entorno y tomar decisiones
Lecciones aprendidas y buenas prácticas	X	X	
Comunidades de práctica	X	X	
Storytelling	X		
Lego Serious Play	X	X	
Pasantía		X	
Mentoring		X	
Charlas tipo TED	X	X	
Benchmarking		X	X
Redes de conocimiento	X	X	X

Es importante tener en cuenta que las practicas por si solas no garantizan una adecuada gestión del conocimiento. Es necesario combinar de manera efectiva varios elementos clave como el respaldo del ápice estratégico o alta dirección, así mismo se deberá declarar un marco o modelo estratégico de gestión del conocimiento que este alineado con la estrategia institucional; desarrollar rasgos de la cultura que fomente el intercambio de saberes y garantice un entendimiento claro

de la gestión del conocimiento y sus prácticas; e implementar un sistema de información eficiente que almacene y facilite el acceso al conocimiento explícito y se pueda poner a disposición de la organización para su acceso y uso, entre otras.

Si bien es cierto la literatura refiere estrategias más amplias para gestionar el conocimiento organizacional y generar un mayor impacto. Las siguientes prácticas ofrecen una alternativa específica para la implementación de la gestión del conocimiento en instituciones de educación superior:

Tabla 3*Lecciones aprendidas y buenas prácticas*

Lecciones aprendidas y buenas prácticas		
Descripción	Objetivo	Ruta de desarrollo
La sistematización de lecciones aprendidas contribuye a convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito facilitando su difusión y apropiación	Sistematizar los aprendizajes y experiencias para facilitar y mejorar el flujo y el uso del conocimiento como resultado de la experiencia.	Si bien existen diferentes metodologías para la sistematización de aprendizajes. Para este caso trabajaremos After Action Review El cual consiste en desarrollar un proceso de reflexión y aprendizaje. Este ejercicio se desarrolla alrededor del análisis y discusión de dos preguntas clave que pueden ayudar a un equipo o a un individuo a reflexionar, evaluar y capturar experiencias y aprendizajes de un proyecto, actividad o evento. Preguntas para el análisis: ¿Qué funcionó bien y por qué? ¿Qué podría mejorarse y cómo?

Tabla 4

Comunidades de práctica

Comunidades de práctica		
Descripción	Objetivo	Ruta de desarrollo
<p>Las CoP facilitan el intercambio, reflexión y uso del conocimiento tácito disponible en un tema determinado. Donde un grupo de personas se unen en espacios virtuales y/o presenciales para intercambiar ideas y experiencias prácticas.</p>	<p>Promover e intercambiar conocimiento, alcanzando niveles mayores de interrelación, adopción y de puesta en común de experiencias y aprendizajes.</p>	<p>¿Cómo implementar una CoP?</p> <p>Diseño y planeación: Definir tema, estrategia y propósito. Establecer los roles de los participantes Elaborar un plan de trabajo</p> <p>Ejecución (En el encuentro): Intercambio de conocimiento. Se comparte conocimiento sobre el tema Identificación de nuevos participantes de la CoP según el tema a tratar</p> <p>El resultado: Se comienza a generar nuevo conocimiento.</p> <p>Evolución de la CoP: Innovación como resultado de la generación de conocimiento Revisión de la estrategia, propósito para elaborar un nuevo plan de acción.</p>

Tabla 5

Storytelling

Storytelling		
Descripción	Objetivo	Ruta de desarrollo
Es la forma de contar, desarrollar y adaptar historias utilizando elementos específicos como personajes, ambiente, conflicto y un mensaje que conecta con el receptor a nivel emocional.	Contar historias que conecten al público con un propósito y que permitan cambiar comportamientos negativos y reforzar comportamientos positivos.	Un Storytelling bien desarrollado debe contener los siguientes elementos: Mensaje. Generalmente se divide en dos partes: 1. Story: la historia y el mensaje que serán transmitidos; 2. Telling: la forma como ese mensaje es presentado. Ambiente. Los eventos necesitan suceder en algún lugar y tiempo. Personaje. Es quien vive toda la historia y sufre una transformación Conflicto. Es el principal factor que ocasiona interés en la audiencia. Es el desafío que surge para motivar al personaje a recorrer toda la historia.

Tabla 6

Lego Serious Play

Lego Serious Play		
Descripción	Objetivo	Ruta de desarrollo
<p>Esta herramienta busca elaborar y compartir historias, situaciones y puntos de vista. A través de la reflexión, la comunicación y la resolución de problemas mediante el juego.</p>	<p>Facilitar la generación de pensamiento creativo individual y colectivo.</p>	<p>El uso adecuado de la metodología está basado en un proceso de 4 pasos:</p> <p>Plantear la pregunta Se presenta el desafío a los participantes. Este debe ser del claro y conciso para que el participante se pueda “conectar”.</p> <p>Construcción Los participantes le ponen su propio sentido a lo que saben y lo que ellos pueden imaginar. Para ello, realizan la construcción de un modelo usando los materiales de LEGO y desarrollan una historia que describe o le da significado a lo que han construido.</p> <p>Compartir Las historias se presentan a los demás participantes del taller.</p> <p>Reflexiones Los participantes reflexionan sobre las diferentes propuestas. Es una manera de internalizar el conocimiento sobre lo que se oye o se ve en el modelo.</p>

Tabla 7

Pasantías

Pasantías		
Descripción	Objetivo	Ruta de desarrollo
<p>Es una forma de aprendizaje que permite a “los estudiantes” aprender haciendo. Donde una persona con más experiencia en un área de conocimiento determina su comportamiento, el aprendiz intenta seguir el modelo, y el profesional proporciona retroalimentación.</p>	<p>Fortalecer y potenciar las competencias, mediante el aprendizaje activo</p>	<p>Modelo de pasantía cognitiva o intelectual El alumno y el maestro discuten acerca de lo que están pensando al aplicar el conocimiento. Así mismo se debe evidenciar las competencias desarrolladas, y exponer el contexto en el que se desarrolla el conocimiento.</p> <p>El alumno y el maestro deberán transitar los siguientes momentos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. El maestro modela y el alumno desarrolla un modelo/esquema mental.2. El alumno intenta replicar el modelo mientras el maestro lo orienta y evalúa.3. El alumno amplía el rango de aplicación del modelo con menos ayuda del maestro.4. La generalización: el alumno y el maestro discuten cómo podría funcionar el modelo o cómo tendría que ser adaptado para aplicarse en una serie de otros contextos posibles.

Tabla 8*Mentoring*

Mentoring		
Descripción	Objetivo	Ruta de desarrollo
<p>Es un conjunto de prácticas que involucran una persona con experiencia y un alumno al que aconseja para enriquecerlo tanto a nivel personal como profesional. El mentor (Experto) guía al estudiante a través de su propia experiencia con el propósito de proporcionarle conocimientos e incrementar sus habilidades.</p>	<p>Acortar la curva de aprendizaje del mentoreado, a través de las experiencias que aporta el mentor.</p>	<p>Mentoring formal: La relación entre los participantes es preestablecida por la institución y es regida por un proceso a seguir y un objetivo. Donde se lleva a cabo reuniones periódicas y se establecen metas y un plan de trabajo a seguir. Por otra parte, el mentoring informal es establecido entre los participantes sin líneas a seguir ni evaluación; ambas partes (mentor y mentoreado) determinan los tiempos y procesos de forma interna.</p> <p>Peer to peer (entre pares): Se establece una relación entre personas del mismo rango (grado escolar, cargo, edad); consiste en aportar el conocimiento propio para complementar al compañero. Dicha relación permite compartir habilidades y conocimientos de forma horizontal</p>

Tabla 9

Charlas tipo TED

Charlas tipo TED		
Descripción	Objetivo	Ruta de desarrollo
<p>Son un método de enseñanza en las que se abordan diversas disciplinas del conocimiento de la voz de expertos en determinada área de conocimiento, quienes, a través de conversaciones concretas, breves y apasionadas, comparten sus experiencias y situaciones a las que se han enfrentado</p>	<p>Comunicar una idea de forma eficaz, a través de un discurso inspirador, concreto y potente que logre transformar a las personas y a la sociedad.</p>	<p>El formato para charlas tipo TED, establece los siguientes puntos clave:</p> <p>Si tienes una idea que cambie la forma de concebir un problema, defínela y exprésala.</p> <p>Consigue difundir tu idea con un lema inolvidable, de entre tres y doce palabras.</p> <p>Preséntate a ti mismo como la persona más indicada para compartir tu idea.</p> <p>Interesa a tu audiencia: Empieza con una breve introducción a la charla y continua con un ejemplo con el que se sientan identificados</p> <p>Explica tu idea con claridad y convicción. Describe las pruebas en las que se basa la idea, cómo debería adoptarse y por qué.</p> <p>Termina haciendo referencia a cómo tu idea podría impactar a tu público si decidieran aceptarla.</p>

Tabla 10

Benchmarking

Benchmarking		
Descripción	Objetivo	Ruta de desarrollo
Es una herramienta muy útil y diferente para que las organizaciones y las personas aprendan, analizando el entorno en busca de ideas, inspiración y nuevas formas de hacer las cosas.	Aprender de las mejores prácticas y experiencias de otros e incorporarlas en la organización de forma que contribuya a la mejora continua	A través de unas preguntas semiestructuradas que orientaran la conversación se identifican las mejores prácticas de una empresa o sector, analizando de forma detallada los pasos que se realizan, los roles, el tiempo que se toma, los <i>check point</i> entre otros aspectos. Es importante documentar los aprendizajes y hallazgos relevantes. De igual forma se hace necesario compartir con pares y otros miembros de la organización estos aprendizajes

Tabla 11*Redes de conocimiento*

Redes de conocimiento		
Descripción	Objetivo	Ruta de desarrollo
<p>Las redes de conocimiento son grupos de personas que comparten información y conocimientos de un área del saber determinada para aprender unos de otros y generar nuevo conocimiento.</p> <p>El factor clave en una red es el aprendizaje, como catalizador de la conversión del conocimiento individual en conocimiento colectivo.</p>	<p>Identificar, comprender, crear y apropiar aprendizajes y conocimientos que parten de las experiencias de otros</p>	<p>Para poner en marcha una red de conocimiento es necesario: Establecer el alcance, área del saber, periodicidad de encuentros y generar resultados de conocimiento colectivo. En este último punto, es donde está el reto de la red de conocimiento de lograr integrar los aprendizajes individuales en un proceso organizativo para producir conocimiento colectivamente.</p>

Esta guía ha presentado un conjunto de prácticas y herramientas que pueden potenciar significativamente la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior. Sin embargo, es importante recordar que la implementación exitosa de estas prácticas requiere de un compromiso institucional sólido, una cultura organizacional que fomente la colaboración y el aprendizaje continuo, y una adecuada adaptación a las particularidades de cada contexto. A medida que el panorama educativo evoluciona, es imperativo que las instituciones sigan explorando nuevas estrategias para optimizar la gestión de su conocimiento y garantizar su relevancia en un mundo cada vez más dinámico y complejo.

CONCLUSIONES

En un entorno educativo cada vez más globalizado, competitivo y marcado por cambios constantes, las Instituciones de Educación Superior enfrentan el desafío de adaptarse a las demandas de una sociedad basada en el conocimiento, donde la innovación y la capacidad de generar valor dependen en gran medida de cómo se gestiona el conocimiento organizacional.

Es aquí donde la gestión del conocimiento emerge como una estrategia clave para generar una ventaja competitiva organizacional sostenible, permitiendo maximizar el aprovechamiento del capital intelectual, considerado el activo intangible más valioso de las Instituciones de Educación Superior. En este contexto, las áreas de internacionalización y nuevos negocios deben aprender a generar, identificar, evaluar y capitalizar el conocimiento, integrándolo en sus procesos estratégicos. Esto no solo fortalece el rendimiento organizacional, sino que también posiciona a las Instituciones de Educación Superior como actores innovadores y adaptables en un entorno educativo globalizado y altamente competitivo. La gestión del conocimiento se posiciona como un elemento estratégico que transforma el conocimiento en capacidades dinámicas, permitiendo a las instituciones responder de manera efectiva a los retos del entorno y consolidar su ventaja competitiva.

En este ejercicio investigativo se logró analizar la concepción del conocimiento organizacional en las Instituciones de Educación Superior y caracterizar los elementos que lo convierten en un recurso estratégico. Se

identificaron prácticas clave de gestión del conocimiento que potencian las capacidades organizacionales, puntualmente en las áreas de internacionalización y nuevos negocios; destacando tanto las barreras como los facilitadores en el proceso. Estas prácticas incluyen la promoción de una cultura organizacional centrada en el aprendizaje, el uso de tecnologías digitales, la transferencia del conocimiento tácito a explícito y la integración de procesos estratégicos alineados con los objetivos institucionales.

Además, se identificó que gestionar el conocimiento de manera efectiva no solo impulsa la innovación y el rendimiento organizacional, sino que también permite transformar barreras en oportunidades cuando son adecuadamente abordadas. Este enfoque requiere del compromiso de la alta dirección, la participación activa de los colaboradores, y la implementación de infraestructuras tecnológicas que faciliten la creación, transferencia y aplicación del conocimiento.

Los hallazgos destacan la necesidad de adoptar modelos de gestión del conocimiento que integren dimensiones como la infraestructura, el uso intensivo del conocimiento y las comunidades de práctica, favoreciendo la construcción de capacidades dinámicas sostenibles. Asimismo, se resalta que las Instituciones de Educación Superior deben consolidar la Gestión del Conocimiento como un eje transversal de su estrategia, articulando los procesos académicos y administrativos con la generación de valor organizacional.

En este contexto, se concluye que las Instituciones de Educación Superior que prioricen la gestión del conocimiento estarán mejor posicionadas para responder a las demandas del entorno global, fortaleciendo su capacidad de innovación, adaptabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Este proceso requiere un enfoque sistémico que integre recursos tecnológicos, humanos y culturales, y promueva la consolidación de un ecosistema organizacional basado en el conocimiento.

RECOMENDACIONES

Primero, es crucial e importante reconocer el conocimiento como el activo estratégico más valioso en las Instituciones de Educación Superior, capaz de generar una ventaja competitiva sostenible. Para ello, es esencial que la alta dirección, incluyendo rectores, vicerrectores y líderes de áreas estratégicas, integren la Gestión del Conocimiento como un eje central en los planes de desarrollo institucional. Esto implica no solo la asignación adecuada de recursos financieros y humanos, sino también el diseño de políticas que fomenten la creación, transferencia y aplicación del conocimiento en todos los niveles organizacionales.

Para que esto sea un hecho, es necesario consolidar un equipo que promueva la gestión del conocimiento, que actúe como motor para identificar oportunidades, mitigar barreras y garantizar la alineación de las estrategias de GC con los objetivos de las instituciones. Este equipo debe tener la capacidad de proponer modelos adaptativos que aseguren que la generación y transferencia de conocimiento se traduzcan en innovación y diferenciación, consolidando así a la IES como líder en su sector.

Segundo, el aprendizaje continuo y la transferencia del conocimiento son elementos clave para que las Instituciones de Educación Superior se mantengan competitivas en un entorno dinámico y globalizado. Para esto, la gestión del conocimiento debe convertirse en una práctica deliberada y cotidiana; lo que

requiere transformar la cultura organizacional para que el conocimiento sea compartido, valorado y utilizado como un recurso estratégico.

Es por esto por lo que, implementar programas de capacitación continua, jornadas de intercambio de saberes y talleres interdisciplinarios que fortalezcan las competencias de los colaboradores en la gestión y aplicación del conocimiento. Adicionalmente, es clave el uso de plataformas digitales que permitan capturar, documentar y acceder al conocimiento en tiempo real, asegurando su disponibilidad para la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque refuerza el potencial de las Instituciones de Educación Superior para innovar, adaptarse y diferenciarse en un entorno competitivo.

Tercero, el conocimiento se convierte en una ventaja competitiva cuando se comparte y se enriquece a través de redes colaborativas tanto internas como externas. En este sentido, las Instituciones de Educación Superior deben fomentar comunidades de práctica y alianzas estratégicas que permitan el intercambio de conocimiento entre docentes, investigadores, administrativos y estudiantes. Estas redes deben trascender las fronteras institucionales, conectando a la IES con otras organizaciones, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Para ello, se deben establecer plataformas y programas de colaboración que faciliten la co-creación del conocimiento y la adopción de mejores prácticas para gestionarlo y aprovechar el conocimiento creado al interior de las instituciones. Además, las alianzas que se tengan con otras instituciones pueden proporcionar

acceso a recursos, ideas innovadoras y mercados globales, fortaleciendo así la capacidad de las Instituciones de Educación Superior para competir en un entorno cada vez más exigente. Al integrar estas prácticas, las IES no solo se posicionan como líderes en su campo, sino que también aseguran una ventaja competitiva sostenible basada en el capital intelectual y la innovación constante.

FUTURAS INVESTIGACIONES

Teniendo en cuenta que la presente investigación se llevó a cabo en las áreas de Internacionalización y Nuevos Negocios, para futuras investigaciones se propone explorar las prácticas de gestión del conocimiento que posibiliten desarrollar capacidades dinámicas basadas en conocimiento y con ello generar ventaja competitiva en otras áreas de las Instituciones de Educación Superior del país. Este enfoque permitiría entender cómo estas capacidades contribuyen a la generación de conocimiento estratégico y a su integración en los procesos institucionales, fortaleciendo así la ventaja competitiva de la organización de manera transversal.

Por otra parte, se sugiere investigar el desarrollo de capacidades dinámicas en distintos tipos de Instituciones de Educación Superior, teniendo en cuenta que el desarrollo de capacidades dinámicas varía entre diferentes tipos de IES, tales como universidades públicas, privadas, técnicas o especializadas, etc. Esto permitiría identificar los factores internos y externos que facilitan o limitan el desarrollo de estas capacidades y su impacto en la competitividad, proporcionando una base para la personalización de estrategias según las características institucionales.

Finalmente, se propone para futuras investigaciones, evaluar la relación entre las capacidades dinámicas y los indicadores de desempeño organizacional, que permita identificar como capacidades dinámicas influyen en indicadores clave de desempeño en las Instituciones de Educación Superior, tales como calidad académica, innovación, posicionamiento institucional, entre otros. Este enfoque

podría cuantificar el impacto directo de las capacidades dinámicas en el fortalecimiento de la ventaja competitiva y en como estas pueden ayudar a enfrentar los cambios del entorno.

REFERENCIAS

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Gestión del conocimiento y sistemas de gestión del conocimiento: Fundamentos conceptuales y cuestiones de investigación. *MIS quarterly*, 25(1), 107-136.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Aprendizaje Organizacional: Una Perspectiva de la Teoría de la Acción*. Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). Teoría basada en recursos: Creación y Sostenimiento de Ventaja Competitiva. *Oxford University Press*.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Formación de la intención conductual en el intercambio de conocimiento: Examinando los roles de los motivadores extrínsecos, las fuerzas sociopsicológicas y el clima organizacional. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Bontis, N. (1999). Gestión del Conocimiento Organizacional mediante el Diagnóstico del Capital Intelectual: Marco y Avance del Estado del Arte. *Revista Internacional de Gestión Tecnológica*, 18(5-8), 433-462.

- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Conocimiento en Acción: Cómo las Organizaciones Gestionan lo que Saben. *Harvard Business School Press*.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnóstico de barreras culturales para la gestión del conocimiento. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.
- Drucker, P. F. (1993). *Sociedad Postcapitalista*. HarperBusiness.
- Edvinsson, L.; Malone, M. (1999). *El capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Gestión 2000.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Capital Intelectual: Realizando el Verdadero Valor de su Empresa al Descubrir su Poder Mental Oculto*. HarperCollins.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Capacidades Dinámicas: ¿Qué Son? *Revista de Gestión Estratégica*, 21(10-11), 1105-1121.
- Elfat, H., Teece, D. J., & Peteraf, M. A. (2007). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1311-1326.

Escorcía Guzmán, J., & Barros Arrieta, D. (2020). Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI (3). <https://acortar.link/dSgSji>

Foray, D. (2004). *La Economía del Conocimiento*. The MIT Press.

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 78-91.

Gil Arango, J. E. (2020). *Marco de referencia para el diseño de estrategias competitivas, basadas en la creación de conocimiento para la innovación*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Universidad EAFIT. <https://acortar.link/ZK8NPD>

González Arias, Antonio (2023). *Capacidades dinámicas basadas en conocimiento para el crecimiento Scaleup: experiencia Netux*. [Tesis de Maestría]. Repositorio Universidad EAFIT. <https://acortar.link/tEO7y>

Grant, R. M. (1996). Hacia una teoría de la empresa basada en el conocimiento. *Revista de Gestión Estratégica*, 17(S2), 109-122.

Grant, R. M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2013). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.

Ingram, P., & Argote, L. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.

Iqbal, A. (2021). Innovation speed and quality in higher education institutions: the role of knowledge management enablers and knowledge sharing process. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2334-2360.
<https://acortar.link/iVhjz4>

Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Comprender los antecedentes de una gestión del conocimiento eficaz: La importancia de una cultura centrada en el conocimiento. *Decision Sciences*, 34(2), 351-384.

Jiménez Chaves, V. E., & Comet Weiler, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades Diciembre*, 3(2).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "El Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la Estrategia en Acción." Boston, MA: Harvard Business School Press.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks.

- Lee, J., Lee, K, y S Rho. (2002). Una Perspectiva Evolutiva sobre la Emergencia de Grupos Estratégicos: Un Modelo Basado en Algoritmos Genéticos. *Revista de Gestión Estratégica*. 23(8): 727–747.
- López, M., Marulanda, C. E., Castaño Molano, J. M., (2015) Competir y colaborar con conocimiento e innovación. Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Marwick, A. D. (2001). Tecnología de gestión del conocimiento. *IBM Systems Journal*, 40(4), 814-830.
- Matthew B. Miles, & A. Michael Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publications.
- Muñoz Zapata, D. E., & Valencia Rey, J. E. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: Un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 105–111. <https://acortar.link/CFIqBj>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Capital Social, Capital Intelectual y la Ventaja Organizacional. *Revista Academia de Gestión*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). La empresa creadora de conocimiento: Cómo crean las empresas japonesas la dinámica de la innovación. *Oxford University Press*.

- Novoa Campos, M. (2020). *La gestión del conocimiento en la educación superior, un acercamiento desde la perspectiva organizacional*. Repositorio institucional Universidad Santo Tomás. <https://acortar.link/aS58WX>
- Pavlou, P. & Sawy, O. (2011). Comprendiendo la Caja Negra Elusiva de las Capacidades Dinámicas. *Ciencias de la Decisión*. 42(1): 239-273.
- Penrose, E. (1959). *La Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). *La Dimensión Tácita*. Routledge & Kegan Paul. Deusto.
- Ponce Andrade, A. L. (2018). El estudio de caso múltiple. Una estrategia de investigación en el ámbito de la administración. *Revista Publicando*, 5(15), 21-34. <https://acortar.link/GwINkT>
- Probst, G. (1998). Gestión Práctica del Conocimiento: Un Modelo Que Funciona. *Prism, Arthur D. Little* (2), 17-29.
- Pérez Montorio, M. (2016). Gestión del conocimiento: Orígenes y evolución. *El profesional de la Información*, 25(4), 526-534.
- Rodríguez Ponce, E. (2016). Estudio exploratorio del impacto de la gestión del conocimiento en la calidad de las universidades. *Interciencia*, 41(4), 228–234. <https://acortar.link/kU587S>

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*.

Pearson.

Salinas Lotero, Manuela (2023). *Capacidades de innovación que impulsan el desempeño en startups: estudio de caso múltiple en Medellín*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Universidad EAFIT

<https://acortar.link/mPUigq>

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications.

Stewart, T. A. (1997). *Capital Intelectual: La Nueva Riqueza de las Organizaciones*. Currency Doubleday.

Sveiby, K. E. (1997). *La Nueva Riqueza Organizacional: Gestionando y Midiendo Activos Basados en el Conocimiento*. Berrett-Koehler.

Teece, D. J. (2007). Explicitación de las Capacidades Dinámicas: La Naturaleza y Fundamentos Micro de un Rendimiento Empresarial (Sostenible). *Revista de Gestión Estratégica*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Capacidades Dinámicas y Gestión Estratégica. *Revista de Gestión Estratégica*, 18(7), 509-533.

- Travis, A., Alexander, K., & Leisha, D. (2021). Formal Hierarchies and Informal Networks: How Organizational Structure Shapes Information Search in Local Governmen. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 653 – 669.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ganar a través de la innovación: Una guía práctica para liderar el cambio organizacional y la renovación. *Harvard Business Review Press*.
- Winter, S. G. (2003). Comprendiendo las Capacidades Dinámicas. *Revista de Gestión Estratégica*, 24(10), 991-995.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (Vol. 6)*. SAGE Publications.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.
- Zahra, S, & G. George. (2002). Capacidad Absortiva: Una Revisión, Reconceptualización y Extensión. *Revista Academia de Gestión*. 27(2): 213–240.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Aprendizaje Deliberado y la Evolución de las Capacidades Dinámicas. *Ciencia Organizacional*, 13(3), 339-351.

ANEXOS

ANEXO 1. PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Protocolo de entrevista

Agradecemos su participación en esta entrevista, la cual hace parte de la investigación sobre gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior (IES). Su experiencia como miembro de la comunidad universitaria es valiosa para nuestra investigación.

Los datos suministrados serán utilizados única y exclusivamente con fines académicos y sin ánimo de lucro. Al respecto usted puede:

- Responder en sus propias palabras, ya que estas preguntas no tienen respuestas correctas o incorrectas
- Saltar cualquier pregunta si no quiere contestarla
- Tomarse todo el tiempo que necesite para responder
- Dejar de participar de la entrevista en cualquier momento

Respecto a los datos e información suministrados, nos comprometemos a que:

- Las únicas personas autorizadas para ver sus respuestas son las que trabajan en el estudio y las que se aseguran de que éste se realice de manera correcta.

- Sus respuestas se mantendrán bajo llave en nuestros archivos. Cuando compartamos los resultados del estudio, no incluiremos su nombre, se mantendrán de forma anónima.
- Responder si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio o si tiene preguntas sobre sus derechos o si cree que se ha lesionado de alguna manera por participar en este estudio.

Preguntas para estudio de caso

A través de las siguientes preguntas se busca dar respuesta al objetivo de Proponer prácticas de gestión del conocimiento en dos Instituciones de Educación Superior orientadas a desarrollar capacidades dinámicas basadas en conocimiento y la generación de ventaja competitiva.

1. ¿Qué entiende por gestión del conocimiento?
2. ¿Qué importancia considera usted que se le da a la gestión del conocimiento en área de nuevos negocios/internacionalización en la institución? Califique en una escala de 1 a 5.

Sin importancia (1)	Poco importante (2)	Moderadamente importante (3)	Importante (4)	Muy importante (5)

3. ¿Qué prácticas concretas de gestión del conocimiento se implementan en el área de nuevos negocios/internacionalización en la institución?

4. Teniendo en cuenta que las Instituciones de Educación Superior son organizaciones intensivas en conocimiento. ¿Qué tan valioso considera que es el conocimiento que se genera en la academia para el área de nuevos negocios/internacionalización de su institución?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la institución, especialmente en el área de nuevos negocios/ internacionalización en la implementación de prácticas de gestión del conocimiento?
6. ¿Qué acciones considera se podrían tomar para fortalecer la gestión del conocimiento y lograr una mayor ventaja competitiva?

A partir de una aproximación a la literatura, fue posible identificar problemas asociados al conocimiento organizacional en las IES. Entre las cuales se destacan las siguientes situaciones:

- Falta de sinergia entre tipos de conocimiento
 - Enfoque excesivo en tecnologías para la creación de conocimiento personal
 - Barreras en el flujo de conocimiento entre personas y grupos
 - Falta de valoración y gestión del capital intelectual
 - Débil compromiso del ápice estratégico con la gestión del conocimiento organizacional
 - Desconocimiento de las capacidades dinámicas basadas en conocimiento.
7. ¿Considera que en efecto estas situaciones pueden representar un desafío para la institución? ¿Por qué?

Contextualización

La teoría de las capacidades dinámicas, propuesta por Teece, Pisano y Shuen (1997), explica cómo las organizaciones pueden desarrollar y adaptar sus recursos internos con el propósito de dar respuesta a los cambios que se presentan en el entorno. Esta teoría fue desarrollada para explicar cómo las empresas pueden sostener ventajas competitivas en entornos cambiantes a través de la renovación continua de sus recursos y capacidades, autores como Barney (1991), sostenía que las ventajas competitivas sostenibles provienen de la posesión de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles; sin embargo, esta perspectiva no consideraba adecuadamente cómo las empresas pueden adaptarse y evolucionar en entornos dinámicos.

8. Teniendo en cuenta que entendemos el conocimiento como una capacidad dinámica. ¿Cómo cree que puede convertirse el conocimiento en una capacidad para la Institución?
9. ¿Qué procesos clave y recursos considera son necesarios para desarrollar y mantener las capacidades dinámicas en el área nuevos negocios/internacionalización de su institución?

ANEXO 2. MATRIZ DE DOBLE ENTRADA

MATRIZ DE DOBLE ENTRADA PARA LA SISTEMIZACIÓN DE PREGUNTAS							
Entrevistados				Fecha de la entrevista	Preguntas estudio de caso		
IES	Nombre	Libro de Código	Cargo		Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
Corporación Universitaria Remington							
Universidad EAFIT							

ANEXO 3. LIBRO DE CÓDIGOS

LIBRO DE CÓDIGOS			
Entrevistados			
IES	Libro de código	Cargo	Fecha de la entrevista
Corporación Universitaria Remington	MMUR01	Directora	27/08/2024
	PCUR02	Analista	27/08/2024
	AAUR03	Docente enlace Internacionalización	9/09/2024
Universidad EAFIT	PAUE04	Jefe	14/08/2024
	BMUE05	Coordinador	6/08/2024
	AOUE06	Coordinadora	6/08/2024
	SAUE07	Coordinadora	15/08/2024

ANEXO 4. CATEGORIAS Y SUBCATEGORIAS

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	
Categoría	Conven.
Tecnología	
Cultura	
Aprendizaje	
Estrategias/Practicas	
Gobierno y declaraciones de GC	
Capacidades	