



Dimensiones de la gestión del conocimiento como case para la creación de valor en las instituciones de educación superior

Dimensions of Knowledge Management as a Basis for Creating Value in Higher Education Institutions.

Rojas de García Yenifer Carolina¹

yeniferrojas1083@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-0472-3830>

Universidad Nacional Experimental del Táchira.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar cómo las dimensiones de la gestión del conocimiento constituyen una base para la creación de valor en las instituciones de educación superior. En la cual se asumió un paradigma positivista, basado en un enfoque cuantitativo, bajo una investigación de tipo descriptiva, no experimental, cuya población estuvo conformada por 860 estudiantes y 25 personas que laboran en dicha institución, de allí se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple, obteniendo como muestra un total de 160 estudiantes y 16 trabajadores de una institución universitaria, cabe destacar que para la recopilación de la información se aplicó una encuesta a cada uno de las personas seleccionadas, siendo validados a través del juicio de expertos, así como análisis de la validez de constructo y contenidos realizado a través del procesamiento de la estadística inferencial y descriptiva. Los resultados demostraron una relación representativa entre las dimensiones de gestión de conocimiento, exactamente por sus indicadores identificación, transferencia, almacenamiento de conocimiento, y la creación de valor organizativo con unos resultados de $r = 0,87$ y $p < 0,01$, en donde los mayores resultados se lograron evidenciar en la dimensión de aprendizaje organizativo y la cultura innovadora, los cuales obtuvieron mejores niveles de incidencia. Estos resultados permitieron concluir que la gestión de conocimiento representa un elemento esencial en la creación de valor de las instituciones de educación posgradual, en donde la ausencia estructurada puede estar limitando la sostenibilidad del impacto profesional, social y académico, de acuerdo a lo anterior, se recomienda implementar un modelo gerencia basado en las buenas prácticas de gestión de conocimiento con la finalidad de fomentar la misión de las Instituciones de Educación Universitaria.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, dimensiones de la gestión del conocimiento, creación de valor, educación superior, organizativo.

Abstract

The present research aimed to analyze how the dimensions of knowledge management constitute a basis for the creation of value in higher education institutions. In which a quantitative approach was assumed, under a descriptive, non-experimental research, whose population was made up of 860 students and 25 people who work at said institution, from there simple random probability sampling was applied, obtaining as a sample a total of 160 students and 16 workers from a university institution, it is worth noting that for the collection of information, a survey was applied to each of the selected people, being validated through expert judgment, as well as analysis of the validity of construct and contents carried out through the processing of inferential and descriptive statistics. The results demonstrated a representative relationship between the dimensions of knowledge management, exactly by its indicators identification, transfer, storage of knowledge, and the creation of organizational value with results of $r = 0.87$ and $p < 0.01$, where the greatest results were achieved in the dimension of organizational learning and innovative culture, which obtained higher levels of incidence. These results allowed to conclude that knowledge management represents an essential element in the creation of value of postgraduate education institutions, where the structured absence may be limiting the sustainability of the professional, social and academic impact, according to the above, it is recommended to implement a management model based on good practices of knowledge management in order to promote the mission of higher education institutions.

Keywords: Knowledge management, dimensions of knowledge management, value creation, higher education, organizational.

1. Introducción

La gestión del conocimiento (GC) es un tema que ha surgido en las últimas décadas como un elemento estratégico para las instituciones de educativas, en especial las de educación superior de estudios posgraduales, en donde la generación, sistematización y transferencia de conocimiento se consideran como funciones que juegan un rol fundamental tal como lo confirman Nonaka & Takeuchi (1995) y Aranibar & Travieso (2022). En tal sentido, se debe resaltar que las universidades no simplemente forman profesionales, sino que además tienen la responsabilidad de actuar como fundamentadores de los procesos de innovación, creación de valor organizativo, académico, económico y social que buscan el desarrollo de las regiones.

En este contexto, las instituciones universitarias se enfrentan de manera constante a desafíos relacionados con la articulación de sus procesos de formación, investigación y vinculación con mecanismos eficaces que pueden permitir la identificación, almacenamiento, transferencia y aplicación de conocimiento de forma sistémica, buscando convertirlo en un activo estratégico para la pertinencia institucional y la sostenibilidad de las instituciones.

Dichos desafíos son particularmente notables en los programas de estudios posgraduales, los cuales deben ser enfocados como espacios desarrollados para la generación de saberes avanzados, así como la formación de profesionales investigadores, en donde la eficiencia y eficacia depende exclusivamente de la calidad que se desarrolla en los procesos de gestión del conocimiento; en este orden de ideas, es necesario destacar que el diversas instituciones universitarias venezolanas, en donde persiste una brecha significativa con respecto al potencial cognoscitivo disponible y el aprovechamiento estratégico. A pesar que se cuenta con un cuerpo docente altamente calificados, así como estudiantes comprometidos y una producción académica significativa, la institución analizada carece de un sistema formal de gestión de conocimiento que permita transformar el saber disperso en valor sostenible y tangible.

Esta brecha identificada no es simplemente estructural, sino que también operativo y cultural, manifestándose en la fragmentación del conocimiento en las diferentes áreas de la institución, además de la falla constante en

los repositorios institucionales, la poca articulación entre la docencia – investigación y la ausencia de políticas claras que puedan promover la innovación y el aprendizaje organizativo. Al respecto Díaz (2024) menciona que cuando existe una gestión deliberada del conocimiento, este tiende a persistir encapsulado en las áreas aisladas o en los individuos, limitando su incidencia reproductiva o colectiva, razón por la cual esta situación tiende a contradecir los principios misionales de las instituciones universitarias públicas, así como las exigencias actuales del paradigma de conocimiento en redes investigativas.

Bajo dicha problemática, nace la necesidad de conocer la manera en que las dimensiones de la gestión del conocimiento dentro de las cuales se destaca el aprendizaje organizativo, comportamiento organizativo y organización de aprendizaje, las cuales pueden constituir la base esencial en la creación de valor organizativo en contextos universitarios. Esta inquietud asume especial relevancia en las instituciones de estudios posgraduales, en donde de acuerdo al diagnóstico preliminar, se evidencian deficiencias en la diseminación de conocimiento, la colaboración interdisciplinaria y la automatización de adecuadas prácticas gerenciales y pedagógicas.

Desde una perspectiva práctica, este estudio se encuentra sustentado en un marco multidimensional por medio del cual se incorporan aportes de elementos de la teoría ontoepistémica sustentada por Muñoz (2023), la cadena de valor basada en Porter (1985) y la teoría de la transcomplejidad bajo el postulado de Meza (2014). En este orden de ideas, la teoría ontoepistémica busca analizar la manera en que se construye el conocimiento desde la relación del diálogo que se obtiene entre el sujeto y el objeto, superando visiones lineales y de reducción; por otra parte, con respecto a la teoría de la cadena de valor suministra una herramienta gerencial con la finalidad de visualizar la manera en que cada actividad académica podría ser optimizada a través de la gestión eficiente del conocimiento y la teoría de la transcomplejidad brinda un enfoque integral que evalúa la diversidad de saberes, la participación activa de los actores clave y la incertidumbre presentada en la construcción del conocimiento.

Siguiendo el hilo conductor del escrito, se debe destacar que esta investigación tiene un respaldo legal sólido, basado en la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI, 2000), plantea en el artículo 7 la obligación que tienen las instituciones universitarias de generar, transferir y difundir conocimientos tecnológicos, científicos y humanísticos. Por otra parte, en el artículo 112 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se reconoce el derecho que tienen las personas para participar en beneficios del conocimiento, implicando de esta manera un compromiso jurídico y ético para gestionar el saber generado, cabe destacar que esta normatividad no solamente buscan legitimar la investigación, sino que además busca imponer una responsabilidad en las instituciones universitarias acerca de la gestión del conocimiento analizado como servicio público.

A pesar de los fundamentos mencionados anteriormente, se puede indicar que persiste una brecha representativa en la literatura relacionado con investigaciones empíricas que relacionen de manera cuantitativa las dimensiones de la gestión del conocimiento, así como relacionadas con la creación de valor en las instituciones de estudio posgradual en Venezuela, no obstante, otros estudios como el desarrollado por Parra (2021) abordaron elementos cualitativos relacionados con la transferencia del conocimiento, mientras que Loor (2023) exploró la co-creación de valor en el contexto de Ecuador, sin embargo se logró evidenciar en este estudio la escasez de estudios que integran modelos mixtos que combinen la rigurosidad metodológica con propuestas gerenciales aplicados a entornos con elevada complejidad institucional.

Es principalmente en este espacio de conocimiento escaso que se sitúa el presente estudio, cuya finalidad principal se basa en analizar cómo las dimensiones de la gestión del conocimiento conforman una base esencial para la creación de valor en las instituciones universitarias de estudios posgraduales, para ello se adopta un

enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, cuyos datos han sido recolectados por medio de encuestas y tabulados con el apoyo de la estadística inferencial.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, esta investigación adquiere una importante relevancia, en primer lugar desde lo teórico debido a que brinda una evidencia empírica que puede validar y contextualizar los diferentes modelos internacionales relacionados con la gestión del conocimiento, esencialmente en el caso específico de la realidad de América Latina, fortaleciendo el debate sobre la epistemología del saber universitario, ahora bien, en según lugar desde lo práctico, se brinda un diagnóstico minucioso, así como un planteamiento de un modelo gerencial que podría ser implementado por las autoridades de las instituciones universitarias con el objetivo de lograr el fortalecimiento en la calidad de sus diferentes programas de postgrado.

En tercer lugar, desde el ámbito metodológico se señala la viabilidad existente de aplicar diseños cuantitativos de manera rigurosa en los estudios relacionados con la gestión educativa, inclusive en entornos con recursos limitados. No obstante, en el momento en donde las instituciones universitarias se llaman a reinventarse como actores centrales del desarrollo a nivel nacional, el presente estudio no solamente describe la realidad de la situación problemática, sino que se busca plantear un camino hacia la transformación, es decir convertir el conocimiento tácito en valor explícito, compartido y sostenible.

Metodología

La presente investigación se ha desarrollado enmarcada en un paradigma positivista, fundamentado en el enfoque cuantitativo, en donde se asume la realidad como medible, objetiva y que puede ser susceptible de por ser estudiada a través de los diferentes datos numéricos por medio de los cuales se podrá plantear la relación entre las diferentes variables, buscando garantizar la confiabilidad, validez y replicabilidad de los hallazgos; en tal sentido, se puede señalar que la selección de dicho enfoque fue considerado el más pertinente para poder alcanzar los objetivos establecidos en este estudio, ya que permite obtener la medición precisa de los indicadores de gestión de conocimiento y los de creación de valor organizativo es las instituciones de educación universitaria de estudios posgraduales, usando para ello la encuesta como técnica de recolección de datos y un análisis estadístico riguroso que permitió identificar las cargas factoriales entre las variables y dimensiones observadas (Hernández y Mendoza, 2018).

Así mismo, se debe indicar que esta investigación asumió el nivel descriptivo y correlacional, debido a que no solamente buscó describir el nivel actual de gestión de conocimiento que tiene la institución universitaria, por el contrario, también se pretende conocer la existencia y magnitud de la relación existente entre las dimensiones que son el aprendizaje organizativo, comportamiento organizativo y organización de aprendizaje, así como de la variable de creación de valor organizativo. En este orden de ideas, se asumió un diseño no experimental de corte transversal en donde los datos se recopilaban en un único momento, sin necesidad de manipular las variables por parte de la investigadora, siendo esto coherente con el objetivo de realizar un diagnóstico de la situación real del contexto universitario.

Para el desarrollo de este estudio se seleccionó como población un total de 860 estudiantes y egresados de las instituciones de educación posgradual y 40 trabajadores, de allí se extrajo la muestra requerida para el estudio a través de un muestreo probabilístico, utilizando la fórmula de población finita, obteniéndose de allí una muestra de 160 estudiantes y 16 trabajadores a los cuales se les aplicó la encuesta, cabe destacar que esta técnica de muestreo contribuyó en la minimización de los posibles sesgos existentes, fortaleciendo la generalización de los resultados obtenidos en el entorno institucional. Es importante indicar que para la recopilación de la información fueron diseñados dos cuestionarios basados en una escala de medición de cinco

opciones a través de los cuales se realizó la medición de las dimensiones de gestión del conocimiento y creación de valor organizativos.

Los instrumentos se construyeron a partir de una revisión teórica exhaustiva y rigurosa, basados en los modelos de importantes investigadores como Nonaka y Takeuchi (1995) que abordan la gestión del conocimiento, así como Aranibar y Travieso (2022) relacionados con la creación de valor organizativo, en donde cada una de las interrogantes planteadas en la investigación fueron validados a través del juicio de expertos; es importante destacar que en dicho proceso participaron tres doctores que cuentan con una notable trayectoria en la temática de evaluación, creación de valor, gerencia educativa y gestión del conocimiento, quienes se enfocaron en evaluar la coherencia, pertinencia, redacción y validez interna de cada uno de los ítems planteados.

Adicionalmente, se realizó el cálculo del Índice de Validez de Contenido (CVR) y el Índice de Concordancia (ICC), obteniéndose un coeficiente general de 0.92, confirmándose de esta manera un elevado nivel de validez de contenido, no obstante, se puede indicar que con los resultados de la encuesta aplicada, se efectuó un análisis factorial exploratorio (AFE), inicialmente con una prueba piloto de 36 estudiantes, alcanzándose un valor de KMO de 0.84, con una significancia en la prueba de esfericidad de Bartlett ($p < 0.001$), estos resultados demuestran una correcta pertinencia del modelo factorial, así como una adecuación de la validez de constructo de los instrumentos de recopilación de información establecidos en este estudio.

El análisis de los datos involucró estadística descriptiva, con la presentación de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar, de la información obtenida, a través de la cual se realizó la caracterización del nivel de gestión del conocimiento y creación de valor que se desarrolla en la institución, así mismo, por medio de la estadística inferencial con la obtención de las cargas factoriales y el modelo de ajuste fue necesario para obtener la relación de ambas variables. De acuerdo a lo descrito anteriormente, se puede indicar que el diseño metodológico planteado es integral, riguroso y transparente, buscando asegurar la calidad científica de esta investigación, así como la pertinencia para abordar las brechas o desafíos que permitan la construcción de una adecuada gestión del conocimiento en las entidades de educación posgradual.

Resultados

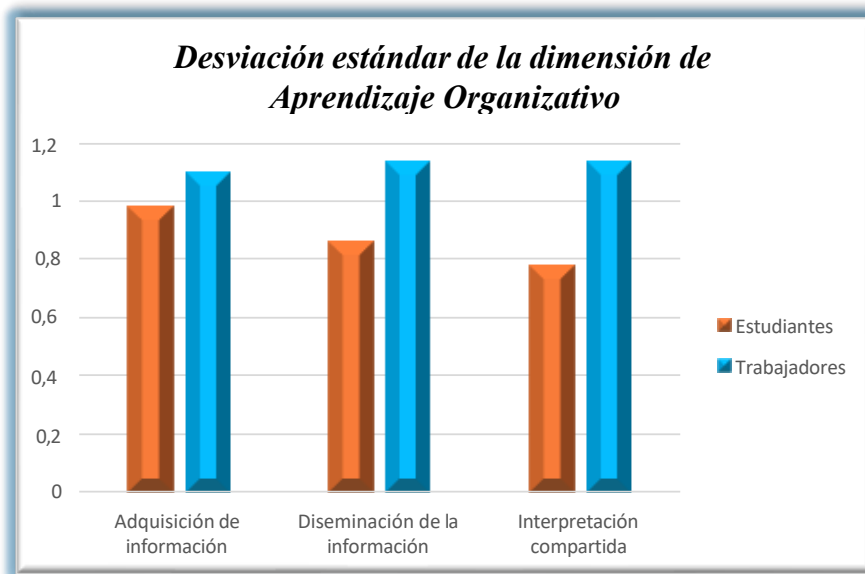
En este apartado se presentan los resultados obtenidos en esta investigación, los cuales revelan un panorama matizado acerca de la situación actual de la gestión de conocimiento y su incidencia en la creación de valor en las Instituciones de Educación Posgradual. Al analizar la información obtenido se puede realizar una evaluación comparativa representativa entre las percepciones que tienen los estudiantes frente a las del personal administrativo de la institución objeto de estudio, evidenciando convergencias, contraste y áreas críticas de mejoramiento con respecto al constructo de gestión del conocimiento y la creación de valor institucional, tomando en consideración que se estudiaron en esta investigación las dimensiones de gestión de conocimiento de aprendizaje organizativo, comportamiento organizativo y organización de aprendizaje y las dimensiones de creación de valor que son organizativa y dimensión procedimental que se describían posteriormente.

1. Dimensión de Aprendizaje organizativo.

Al indagar sobre la dimensión de aprendizaje organizativo a través de los indicadores de adquisición de información, disseminación de información e interpretación compartida; con los encuestados en esta investigación, se logró observar que los estudiantes demuestran una percepción más favorable respecto a la difusión y adquisición de la información, obtenida por el 75% de manifestación dada a la opción de acuerdo y totalmente de acuerdo, demostrándose con esto que en la institución educativa objeto de estudio se brinda a los discentes información clara y oportuna en relación a las actividades académicas, en la cual se obtuvo una

media de 4,10 con una desviación estándar de 0,78. En este orden de ideas, se puede indicar que el promedio general de esta dimensión fue de 3,80 con una desviación estándar de 0,48, con un coeficiente de variación del 12,6%, indicando una baja dispersión y una elevada consistencia en las respuesta de los estudiantes. Ahora bien, los trabajadores en contraste demostraron una visión más crítica, ya que si bien reconocen la existencia del trabajado colaborativo en la institución, obteniéndose una medio de 3,00, una desviación estándar de 0,63 y un coeficiente de variación del 63,6% de acuerdo, las percepciones obtenidas de estos revelan que existen algunas limitaciones estructurales de acceso a la formación, disponibilidad de espacios institucionalizados de diálogo y flujo de información, sugiriendo con estos resultados que mientras que los estudiantes tiene una percepción de elevada eficacia comunicaciones, los trabajadores por su parte señalan que existen barreras que limitan la transferencia de conocimiento y la internacionalización. A continuación, se presenta los datos comparativos de la desviación estándar en la figura 1:

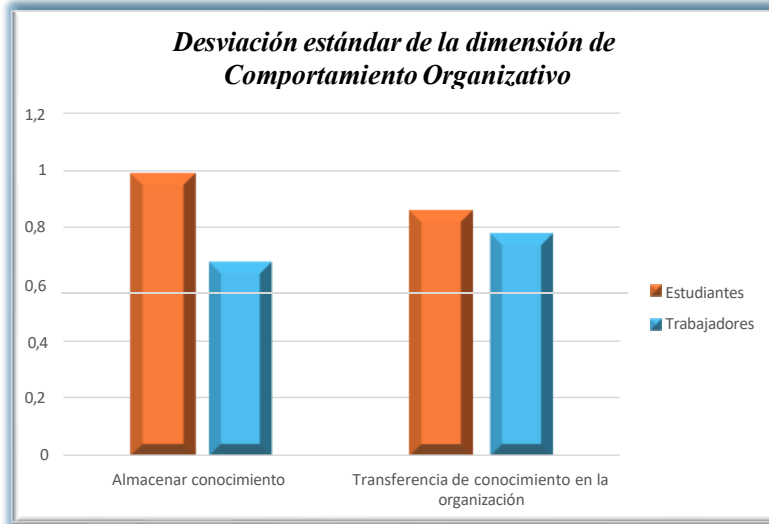
Figura 1 *Desviación comparativa de la dimensión de aprendizaje organizativo*



2. Dimensión de comportamiento organizativo.

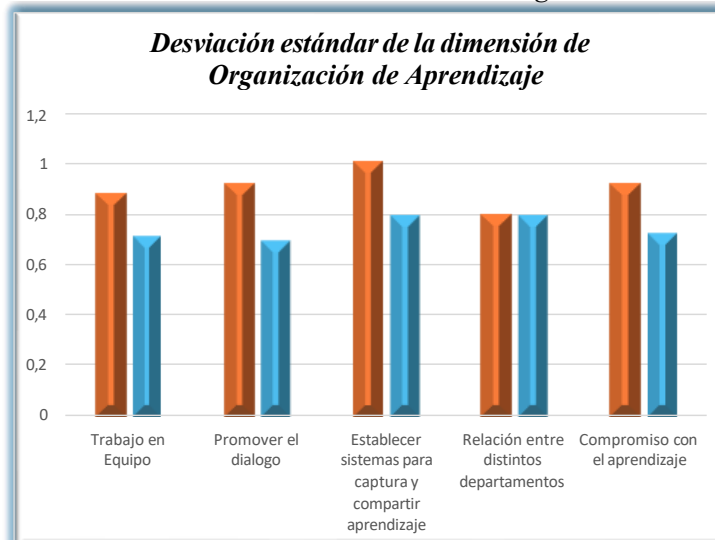
El comportamiento organizativo se define como la capacidad que tienen las instituciones para almacenar y transferir conocimiento de manera sistemática, siendo medido a través de los indicadores de almacenar conocimiento y transferencia de conocimiento en la organización. En tal sentido, de acuerdo a la información recopilada de las personas que participaron en la investigación, se obtuvo que los estudiantes demuestran una percepción moderadamente positiva, cuya media general fue de 3,56, con una desviación estándar de 1,04, reflejando que en la institución existen mecanismos básicos relacionados con la gestión de conocimiento, sin embargo, se evidencian ciertas oportunidades notables de fortalecer.

Dicho hallazgo coincide de manera parcial con los postulados de Nonaka y Takeuchi (1995) acerca de la conversión del conocimiento, así mismo, se denota de forma clara que el paso del conocimiento tácito al explícito no se encuentra consolidado de manera plena; con respecto a los trabajadores, se obtuvo un resultado con una media general de 2,98 y una desviación estándar de 0,47, manifestando de esta manera la existencia de falencias que se relacionan con la ausencia de políticas formales de documentación, falta de eficiencia en el funcionamiento de los repositorios institucionales digitales centralizados, así como la dependencia de redes informales para la transmisión de saberes, limitando de esta manera la sostenibilidad del conocimiento frente a los cambio administrativos y la rotación de personal. A continuación, se muestran en la figura 2 los resultados de la desviación de esta dimensión para los estudiantes y trabajadores:

Figura 2 Desviación comparativa de la dimensión de comportamiento organizativo


3. Dimensión de Organización de aprendizaje.

Esta es otra de las dimensiones por medio de la cual se puede medir la gestión del conocimiento, se conoce como la capacidad que tienen las instituciones para el fortalecer los procesos de innovación, mejora continua y adaptación a los cambios, tomando en cuenta lo descrito por Tari & García (2009), evaluado a través de los indicadores de trabajo en equipo, promover el diálogo, Establecer sistemas de captura, relación entre distintos departamentos y compromiso con el aprendizaje. En este orden de ideas, se puede indicar que la información recaba demuestra una notable brecha entre los dos grupos abordados en esta investigación. En primer lugar, se puede destacar que los estudiantes perciben un contexto propicio para el desarrollo académico, demostrando esto a través de los resultados con una media general de 3,89 y una desviación estándar de 0,51 para esta dimensión; en segundo lugar los resultados de los trabajadores precisó una media general de 2,82, con una desviación estándar de 0,42, indicando que existe una cultura organizacional que presenta debilidades, en donde la toma de decisiones no todo el tiempo se encuentra basada en la evidencia actualizada, ni transparente, de igual manera la retroalimentación sistémica entre los diferentes niveles jerárquicos. De acuerdo estos resultados de puede indicar que esta discrepancia demuestra que, si bien bajo la perspectiva de los estudiantes existe una sensación de pertinencia y progreso, sucede lo contrario desde la percepción de los trabajadores, es decir desde el ámbito operativo interno en donde se percibe una falencia en la articulación estratégica que limita la transformación de buenas prácticas esenciales en modelos sostenibles y aplicables. A continuación, en la figura 3 se presentan los resultados comparativos de la desviación estándar para esta dimensión, desde la perspectiva de los estudiantes y trabajadores:

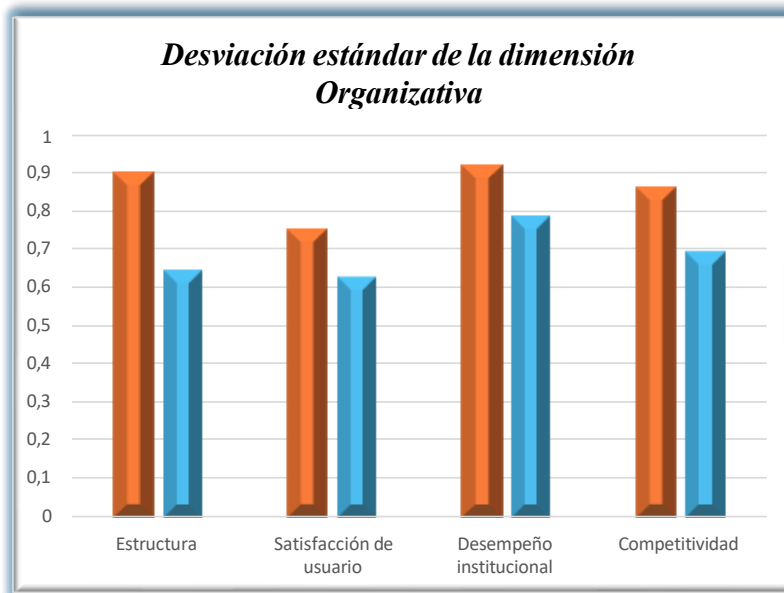
Figura 3 Comparativo de la desviación estándar de la dimensión de Organización de Aprendizaje


4. Dimensión Organizativa.

Esta es una dimensión por medio de la cual se evalúa el constructo de creación de valor, que ha sido seleccionados como uno de los principales para el desarrollo de esta investigación, siendo medido por los indicadores de estructura, satisfacción de usuarios, desempeño institucional y competitividad. En este sentido, los resultados derivados de la dimensión organizativa demuestran que existe una percepción alta de los estudiantes con una valoración de la media general de 3,83, una desviación estándar de 0,43 y un coeficiente de variación del 11,2%, indicando con existe confiabilidad y confianza en las respuestas obtenidas por parte de este segmento de la muestra, destacándose aspectos como el logro de los objetivos académicos y la calidad de los servicios educativos que son valorados de manera positiva, reflejando de esta manera un alto nivel de satisfacción de los estudiantes; la confluencia de estos resultados permiten argumentar que esta percepción favorable contrasta con algunas falencias identificadas en el aspecto de eficiencia y ventaja competitivas con respecto a otras instituciones de estudios posgraduales, demostrando que se cumple básico, sin embargo es necesario que se aplique estrategias de posicionamiento como un referente de excelencia.

Por otra parte, en cuanto a la percepción de los trabajadores, tomando en consideración que estos forman parte fundamental de las instituciones debido a que son los responsables de la ejecución de los procesos, se obtuvo una media general de 3,02 con una desviación estándar de 0,38, estos muestran una visión diferente, ya que reconocen el desempeño institucional, sin embargo revelan notables vacíos en la estructura de liderazgo, integración horizontal entre las diferentes unidades y transparencia en la toma de decisiones, afectando notablemente percepción de valor desde una visión gerencial. A continuación, se muestran los resultados de la desviación estándar de las dos muestras en la figura 4:

Figura 4 Comparativo de la desviación estándar de la dimensión organizativa

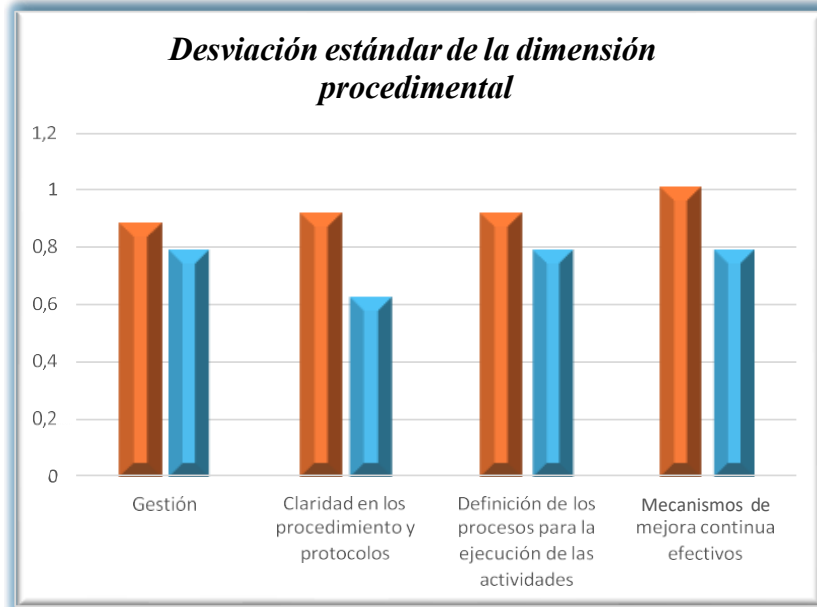


5. Dimensión procedimental.

Esta es otra de las dimensiones que evalúa la creación de valor, estando relacionada con la documentación, formalización y optimización de los procesos, que se evalúan a través de la gestión de procesos y eficacia operativa. Al respecto los estudiantes indicaron que existe procedimientos establecidos en la institución, sin embargo, los mismo no se actualizan de manera constante y en ocasiones no son accesibles a los discentes, siguiendo este hallazgo se puede indicar que las principales falencias encontradas fue la falta de manuales o protocolos concisos para la gestión de los proyectos, evaluación de los programas o la incorporación de nuevas tecnologías que limitan la innovación y eficiencia.

Mientras que desde la perspectiva de los trabajadores coinciden con la apreciación de los estudiantes, adicionando que algunos de los procesos que se realizando dependen esencialmente de conocimiento tácito y de las personas fundamentales para la institución, este resultado podría generar riesgos operativos que dificulten la persistencia institucional; de acuerdo a los hallazgos obtenidos se desprende la sinergia de la necesidad urgente de implementar sistemas formales de gestión de conocimiento que puede superar la buena voluntad personal, además que se incorporen como estándares organizacional. A continuación, se muestran en la figura 5 los resultados de esta dimensión desde la percepción de los estudiantes y trabajadores:

Figura 5 *Comparativo de la desviación estándar de la dimensión procedimental*



A la luz de los hallazgos es posible inferir que los datos muestran una notable discrepancia de percepción entre los estudiantes que son considerados como usuarios externos y los trabajadores quienes con los usuarios internos, donde aquellos tienden a centrarse en cuestiones tangibles como la oferta de los servicios, la información y los resultados obtenidos, mientras que estos últimos insisten en deficiencias estructurales, culturales y procedimentales que están presentes en la sostenibilidad del conocimiento que se produzca y, por tanto, en la creación de valor a largo plazo. En tal razón, esta discrepancia no demuestra in conflicto, sino de una posibilidad de poner en marcha una visión holística capaz de conectar la satisfacción del usuario y eficiencia dentro de la organización a partir de un modelo de gestión del conocimiento estratégico, capaz de incluir a todos a la vez y ser sostenible, siendo de gran relevancia para las instituciones educativa de estudios posgraduales. En la tabla 1, se presenta el resumen de los resultados comparativos

Tabla 1 *Resultados comparativos de los estudiantes y trabajadores*

Variable	Dimensión	Estudiantes		Trabajadores	
		Media general	Desviación estándar	Media general	Desviación estándar
Gestión de conocimiento	Aprendizaje organizativo	3,8	0,48	3	0,63
	Comportamiento organizativo	3,56	0,6	2,98	0,47
	Organización de aprendizaje	3,89	0,51	2,82	0,42
Creación de valor	Organizativo	3,82	0,43	3,02	0,38
	Procedimental	3,78	0,44	2,82	0,43

Discusión

Los hallazgos obtenidos en esta investigación, no solamente confirma algunas tendencias que se han observado en otros estudios previos, sino que además permiten progresar en la comprensión del fenómeno estudiado que en este caso es la gestión de conocimiento en instituciones de formación posgradual, esencialmente en entornos de elevada complejidad institucional, así como escasos recursos económicos y humanos. En este orden de ideas, la brecha porcentual que se ha identificado en las respuestas dadas por los estudiantes y trabajadores, donde los primeros mostraron una percepción de eficiencia comunicativa, mientras los segundos un proceso administrativo y técnico; por el contrario, los hallazgos demostraron que se aborda un fenómeno multifacético en donde pueden converger dimensiones tanto sociales, organizacionales, cognitivas y tecnológicas, tal como lo aseveran Davenport y Prusak (1998) y Alavi & Leidner (2001) quienes destacan que para lograr la eficacia en la gestión del conocimiento, es necesario equilibrar los aspectos culturales, humanos y técnicos.

En tal sentido, a pesar que la institución educativa analizada ha presentado notables avances en elementos técnicos como la formalización de procesos, el acceso a la información, aún poseen deficiencias significativas y críticas relacionadas con las dimensiones cultural y humana, predominando principalmente la transmisión informal del conocimiento, enfocado en redes de confianza y relaciones personales, más que en sistemas institucionalizados. Dicho hallazgo es particularmente significativo, debido a que demuestra que a pesar de que existen saberes meritorios, los mismos se encuentran contenidos en el nivel tácito, convirtiéndolo a lo convertirse en activos sostenibles colectivos.

La situación anteriormente descrita, válida de manera parcial de modelo SECI establecido por Nonaka y Takeuchi (1995) quienes argumentaron en sus estudios que el conocimiento organizacional es construido a través de un ciclo dinámico de externalización, socialización, internacionalización y combinación, no obstante, los datos obtenidos en esta investigación apuntan a que en la institución objeto de estudio el proceso se estanca generalmente en la etapa de socialización, es decir en el intercambio tácito entre los individuos, sin poder avanzar hacia la siguiente etapa de externalización que se refiere a la integración de conocimientos explícitos. Esta limitación se encuentra sustentada en los postulados de Guzmán & Barros (2020), Vidal (2021) y Rojas & Rivillas (2022) quienes coinciden al señalar que se origina por problemáticas estructurales como la ausencia de políticas formales, escasa valoración institucional del conocimiento como recursos estratégicos, falencias en los repositorios institucionales digitales e inadecuada cultura de documentación, dichas condiciones imposibilitan que el conocimiento pueda persistir ante la rotación de los trabajadores o los cambios administrativos, causando una excesiva dependencia de los actores clave del proceso, además vulnera la continuación del proyecto académico.

Asimismo, los resultados que se obtuvieron también muestran que la dimensión procedimental, que hace referencia a la formalización u optimización de procesos, no cuenta con mecanismos claros para la mejora continua, lo cual va en contra de lo que proponen las presunciones del aprendizaje organizativo planteadas por Argyris y Schön (1978); uno de cuyas afirmaciones se basa en que las organizaciones deben funcionar como entes reflexivos y capaces de aprender de los fracasos y lograr adaptaciones constantes, llegando hasta el punto de que las decisiones no siempre se toman en base a evidencia y a la automatización, limitando el mejoramiento de la institución posgradual como una organización inteligente.

Siguiendo el hilo conductor del escrito, se debe destacar que esta situación presentada no se presenta simplemente en la institución analizada, ya que diversas investigaciones como la desarrollada por Parra (2021) abordaron la temática de gerencia universitaria, encontrando que diversas instituciones en Latinoamérica gestionan el conocimiento de manera reactiva y fragmentada, basado más en la buena voluntad de una persona que en estrategias institucionales. Destacando la posibilidad de destacar la existencia de una fuerte red informal de colaboración y apoyo entre miembros del equipo de trabajo, que, en este sentido, puede aprovecharse para construir una red formal de tutorías, comunidades de práctica o plataformas de intercambio, siguiendo la

perspectiva de la transcomplejidad descrita por Meza (2014), quien plantea la integración de saberes desde lógicas inclusivas, dialógicas y participativas para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Otro hallazgo significativo encontrado en este estudio, fue la desconexión notable entre la planificación institucional y la implementación eficaz, que puede incidir en la credibilidad del sistema de gestión, generando además desconfianza entre los actores de los diferentes procesos; esta discrepancia entre la planeación y la ejecución destaca la necesidad urgente de adoptar una gerencia con mayor flexibilidad, adaptación y democrática que incorporen toda la comunidad universitaria en la toma de decisiones, promoviendo la comunicación entre las unidades y brindando un apoyo estructurado a la investigación docente. En este orden de ideas, Roberty (2023) manifiesta que la innovación gerencial en el contexto universitario debe ir más allá de los procesos burocráticos cotidianos, basándose esencialmente en los enfoques emergentes que puedan fomentar la participación, creatividad y responsabilidad compartida; es este contexto, el talento humano puede emerger como un activo intangible de mayor valor, no solamente por el conocimiento técnico, sino además por la capacidad de generar, interpretar y transferir saberes en entornos de incertidumbre.

Por último, la creación de valor no debe reducirse solamente a indicadores cuantitativo de producción académica, por el contrario, se debe comprender la manera en que un proceso integral que convierte en conocimiento en impacto institucional, profesional y social, esto coincide con lo indicado por Rodríguez et al. (2005) quienes expresan que las instituciones universitarias no se deben limitar simplemente a reproducir el conocimiento, sino que a crear valor por medio de la integración, transformación y aplicación en los entornos realizar, siendo esta una visión que tiene la capacidad de redefinir los roles de la educación universitaria como un ente transformador de la sociedad. En consecuencia, los niveles moderados en relación a temáticas de sistematización de buenas prácticas e innovación curricular que señalan que a pesar que existen notables potenciales en la institución, existe la necesidad de articular el conocimiento diseminado en una estrategia que sea coherente con el valor agregado; es por esta razón que surge la necesidad de plantear un modelo gerencia de gestión de conocimiento que no solamente responda a los requerimientos inmediatos, sino que proyecte una visión innovadora, sostenible y de notable pertinencia institucional que se alinee con los principios de la sociedad de conocimiento.

5. Conclusiones

La presente investigación logró determinar de manera sistemática y fundamentada cómo la gestión del conocimiento a través de sus dimensiones puede constituir la base para la creación de valor en las instituciones de educación superior, mediante los hallazgos obtenidos se demuestra que la gestión del conocimiento no es un simple conjunto de técnicas administrativas debido a que se encuentra constituido por un proceso estratégico y transformador que al ser implementado con rigor y pertinencia, permite a las instituciones de educación superior optimizar sus recursos, fortalecer su capacidad innovadora y generar impacto académico y social.

A través de un análisis crítico de los procesos actuales se logró la identificación de brechas estructurales y la evaluación de percepciones institucionales, para lograr el diseño y propuesta de un modelo gerencial adaptado al contexto de la institución educativa objeto de estudio, mediante el cual se logre superar las limitaciones detectadas y alinear las prácticas de gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos, se debe tener en cuenta que la percepción acentuada del modelo no solo respondió a las necesidades inmediatas de la institución ya que también logra sentar las bases para una cultura organizacional centrada en la innovación, colaboración y la excelencia académica, elementos esenciales para la sostenibilidad y el posicionamiento institucional en un entorno cada vez más competitivo.

Bajo el mismo hilo de la investigación se puede llegar a concluir, por tanto, que la institución objeto de estudio debe transitar hacia un modelo donde el conocimiento no sea solo almacenado o transmitido, sino cocreado y transformado en valor institucional a través de prácticas que fomenten la participación activa de docentes, estudiantes y personal administrativo. Otro de los aspectos críticos identificados fue la ausencia de una reflexión ontológica profunda sobre qué tipo de conocimiento merece ser gestionado y cómo este se relaciona

con la misión institucional, ya que en el discurso oficial se enfatiza la importancia de la investigación aplicada y la innovación se debe tener en cuenta que en la práctica la mayoría de los saberes generados en la institución de educación superior especialmente aquellos de carácter tácito o experiencial no son sistematizados ni difundidos. Lo cual no solo representa una pérdida de capital intelectual, asimismo un desaprovechamiento de oportunidades para fortalecer la pertinencia social de la institución posgradual.

En el mismo contexto se debe mencionar que el diagnóstico de los procesos actuales de gestión del conocimiento en la entidad educativa reveló una realidad marcada por la desarticulación, subutilización de recursos y falta de sistematización, factores que han impedido que la institución capitalice plenamente su potencial como centro de generación y transferencia de saber. Lo cual se ha llegado a sustentar mediante uno de los hallazgos alcanzados que muestra que solo la inexistencia de un sistema integrado para la captura, almacenamiento y difusión del conocimiento producido en la institución, es uno de los elementos fundamentales para mejorar las interacciones entre las unidades y miembros de las diferentes unidades del mismo.

Otra de las debilidades críticas identificadas fue la obsolescencia tecnológica que afecta a la institución de formación posgradual, sin dejar de lado que aunque la universidad cuenta con infraestructura básica, dentro de las cuales se encuentran los sistemas de gestión académica, los mismos no están diseñados para apoyar procesos avanzados de gestión del conocimiento, como la minería de datos, análisis de redes de colaboración, por ende se debe expresar que existe una baja adopción de herramientas digitales colaborativas lo que refleja una cultura organizacional rezagada en comparación con estándares internacionales, rezago tecnológico que no solo afecta la eficiencia operativa, también suma elementos limitantes a la capacidad de la institución para innovar en sus programas de postgrado y responder a las demandas de un entorno cada vez más digitalizado, todo ello se centra de manera sustentada en la advertencia realizada por Pérez et al. (2019), la tecnología no es un fin en sí misma pero su ausencia o mal uso puede convertirse en una barrera infranqueable para la gestión efectiva del conocimiento.

Así mismo, se ha logrado conocer a través del diagnóstico realizado evidencia de como la falta de mecanismos formales para la captura y socialización del conocimiento tácito desde ese saber experiencial que reside en los docentes, investigadores y personal administrativo no se lograr dilucidar de la mejor manera posible. Aunque este tipo de conocimiento es reconocido como crítico para la innovación según lo expresado por Nonaka y Takeuchi (1995), en la institución no existen espacios estructurados como comunidades de práctica, programas de mentoría o sistemas de documentación de experiencias que permitan su sistematización y transferencia. Siendo esto componentes particularmente preocupantes en un contexto donde la rotación de personal y la jubilación de docentes con amplia trayectoria pueden significar la pérdida irreversible de saberes valiosos. Por lo tanto, enmarcado en lo investigado se puede concluir que, sin un sistema de gestión del conocimiento tácito, seguirá dependiendo de iniciativas individuales y dispersas.

6. Referencias bibliográficas

- Alavi, M., y Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Araníbar, E. & Travieso, D. (2022). *Gestión del conocimiento, capital intelectual y producción académico – científica en el postgrado: Un estudio diagnóstico*. *Revista UH*, vol. 42, núm. 1, p. 101-117. <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/2406/2121>
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: how organisations manage what they know*. Boston: Harvard University Press

- Díaz, J. (2024). *Gestión del conocimiento dirigido a docentes de educación universitaria, desde la perspectiva humanista y transdisciplinaria*. Revista Aula Virtual 5 (11). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000100013
- Guzmán, J. & Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista Ciencias Sociales (Ve)*. 3. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519013/html/>
- Hernández, S. & Mendoza, T. (2018). *Metodología de la investigación - Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6443>
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI, 2000). <https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/2017/09/CIDIDes4.pdf>
- Meza, D. (2014). La transcomplejidad como opción integradora de saberes. *Revista Comunidad y Salud, Vol. 12, Núm. 2*. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-32932014000200001#:~:text=La%20transcomplejidad%20constituye%20una%20propuesta,del%20cual%20se%20estructuran%20nuevos
- Muñoz, L. (2023). *Aproximación teórica ontoepistémica para la formación del docente en la educación media general*. Repositorio Institucional Universitario Universidad de Pedagógica Experimental Libertador. <https://es.slideshare.net/slideshow/copia-tesis-lisette-abril-2023pdf/257645751#102>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *La empresa creadora de conocimiento: cómo las empresas japonesas impulsan la dinámica de la innovación*. EE. UU., Nueva York: Oxford University Press. <https://masteradmon.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/la-organizacic3b3n-creadora-del-conocimiento-pdf.pdf>
- Parra, I. (2021). *Aproximación teórica de la gestión del conocimiento para la gerencia universitaria*. Repositorio Institucional Universidad de Yacambú
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patra, S.A., segunda edición. <https://books.google.com.pe/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Roberty, J. (2023). *La gerencia lúdica, teoría emergente para el cambio organizacional universitario*. [Tesis doctoral de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, repositorio institucional]. https://www.unefm.net/editorial/index.php?op=10&id_publici=49
- Rodríguez, A., Fernández, S., Rodeiro, D. y Otero, L. (2005). El papel de las universidades en la sociedad del conocimiento: Una propuesta de indicadores. *Revista Cities in Competition, 2 (1)*. <https://n9.cl/b8nrv>
- Rojas, A. y Rivillas, L. (2022). *Estrategias de Gestión del Conocimiento para optimizar y maximizar los procesos de producción en la empresa Confecciones STRIC, Medellín- Colombia*. [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio Institucional UNIMINUTO. Bello-Colombia. Disponible en: <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/16205>
- Tarí, J. y García, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 15 (3)*, p. 135 – 148. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312601051>



Vidal, A. (2021). *La formación docente y la gestión de conocimiento*. Universidad Católica de Trujillo. https://www.researchgate.net/publication/348634386_La_formacion_docente_y_la_gestion_de_conocimiento