

ISSN: 2594-0937

# Debates sobre Innovación

Número 1, Volumen 8  
Ene-Mar de 2022



Memorias 4to Coloquio de estudiantes de posgrado sobre  
Gestión y Políticas de CTI

## Comité editorial

Gabriela Dutrénit  
José Miguel Natera  
Arturo Torres  
José Luis Sampedro  
Diana Suárez  
Marcelo Mattos  
Carlos Bianchi  
Jeffrey Orozco  
João M. Hausmann  
Matías F. Milia

REVISTA ELECTRÓNICA  
TRIMESTRAL



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Xochimilco



MEGI  
MAESTRÍA EN ECONOMÍA, GESTIÓN  
Y POLÍTICAS DE INNOVACIÓN



LALICS

LATIN AMERICAN NETWORK FOR ECONOMICS FOR LEARNING,  
INNOVATION AND COMPETENCE BUILDING SYSTEMS

**DEBATES SOBRE INNOVACIÓN.** Volumen. 8 Número. 1. Enero - Marzo 2022. Es una publicación trimestral de la Universidad Autónoma Metropolitana a través de la Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Producción Económica. Prolongación Canal de Miramontes 3855, colonia Ex-Hacienda San Juan de Dios, Alcaldía Tlalpan, C.P. 14387, México, Ciudad de México y Calzada del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, Alcaldía Coyoacán, C.P. 04960, Ciudad de México. Teléfonos 5554837200, ext.7279. Página electrónica de la revista <http://economiaeinovacionuamx.org/secciones/debates-sobre-innovacion> y dirección electrónica: [megct@correo.xoc.uam.mx](mailto:megct@correo.xoc.uam.mx) Editor Responsable: Dra. Gabriela Dutrénit Bielous, Profesora-Investigadora del Departamento de Producción Económica. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo de Título No. 04-2017-121412220100-203, ISSN 2594-0937, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Gabriela Dutrénit Bielous, Departamento de Producción Económica, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Unidad Xochimilco. Calzada del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, Alc. Coyoacán, C.P. 04960, Ciudad de México. Fecha de última modificación: 15 de mayo de 2022. Tamaño del archivo: 13.6 MB.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Universidad Autónoma Metropolitana.

# **La Gestión del Conocimiento para la mejora en los procesos de acreditación en Instituciones de Educación Superior**

Miguel Sanhueza Olave

Estudiante del Doctorado en Ciencias de la Administración UNAM, México

[msanhueza@utem.cl](mailto:msanhueza@utem.cl)

## **Resumen**

El cómo impactar positivamente en los procesos de acreditación de las Instituciones de Educación Superior, a través de prácticas de gestión del conocimiento, fue la pregunta que motivó el realizar esta investigación, misma que se propuso desarrollar un modelo, basado en prácticas de gestión del conocimiento, que permita a las IES optimizar sus procesos internos, de forma tal que pueda mejorar su acreditación, a través de la identificación de prácticas de gestión del conocimiento aplicadas por las universidades en Chile que cuenten con el máximo de años de acreditación; el análisis mediante un estudio de casos múltiples, que permita identificar el papel de las prácticas de gestión del conocimiento para mejorar la calidad de las actividades y resultados de las IES chilenas, en función de las dimensiones establecidas por el proceso de acreditación. Con base a lo anterior, la investigación propone diseñar un modelo, en base a las prácticas de gestión del conocimiento utilizadas por las instituciones estudiadas, que favorezca la mejora en los procesos de acreditación, validando este modelo a través de juicio experto, con el propósito de recomendar su aplicación general en las IES chilenas.

## **1. Introducción**

La incidencia y aporte que pueden significar las prácticas de gestión del conocimiento (PGC) en procesos involucrados en la administración de las instituciones de educación superior ha sido la motivación para realizar una investigación sobre el uso de estas prácticas en diversos actores, en particular sobre las mejores universidades en Chile, en función de sus años de acreditación, otorgados con base a la normativa vigente en ese país, la que actualmente está en proceso de actualización producto de la promulgación de la nueva Ley de Educación Superior aprobada el año 2018.

En el marco de la investigación se presentan estrategias realizadas por las universidades, para mejorar los diversos procesos institucionales, en particular aquellos relacionados con las dimensiones impuestas por la nueva Ley, haciendo notar que si bien la mayoría de las universidades en Chile cuentan con una acreditación, la cantidad de años asignada en cada una de éstas no ha alcanzado al máximo que se otorga, aun cuando se han realizado diversas actividades para mejorar en ello, cuestión que se hace más necesaria debido a que el obtener una baja acreditación, significa, entre otros aspectos, perder beneficios institucionales del Estado que afectan a todos los integrantes de esas casas de estudio.

La investigación comprende una descripción de las PGC y análisis de éstas, desarrolladas por las mejores universidades en Chile, el detalle de las nuevas exigencias por parte del Estado de Chile respecto de la acreditación institucional, las consecuencias de alcanzar o no estos desafíos, y finalmente la propuesta de un modelo basado en PGC que contribuya a la mejora en procesos institucionales, de modo tal que afecte positivamente en las dimensiones relacionadas con la acreditación.



La presente investigación es de carácter exploratorio descriptivo y se basa en un estudio de casos múltiples, para ello se recurrió a informantes claves relacionados con las más altas autoridades gubernamentales y de acreditación, expertos externos a cada casa estudio elegida y por supuesto directivos de las instituciones estudiadas, como así también documentación a fin, que permitió complementar la información recabada de las consultas realizadas, permitiendo proponer un modelo validado a partir de juicio experto.

## 2. Contexto y Problematicación

La capacidad de administrar el cambio en las Instituciones de Educación Superior (IES) en Chile es un desafío, puesto que la nueva regulación del país ha obligado a las universidades a impulsar la creación de nuevos procesos de apoyo a la gestión, que ya venían en desarrollo, (Buabeng-Andoh, 2012), 2012, así como otros que aseguren la formación de profesionales, tanto de carácter disciplinario como de habilidades para que los egresados hagan aportes al contexto social en medio de la competitividad existente (del Castillo, 2019).

Así, las universidades de Chile han invertido durante años para mejorar su calidad, medida a través de distintos instrumentos tales como rankings nacionales o internacionales y el reconocimiento a partir de los procesos de acreditación institucional<sup>1</sup>. Sin embargo, considerando los resultados de las acreditaciones universitarias, éstos no han sido los esperados, pues la mayoría de las universidades sólo ha logrado un resultado de bajo aliento, lo cual significa que tienen diversas áreas de mejora. La situación se complica, debido a los cambios que se avecinan, producto de la nueva Ley de Educación Superior aprobada por el Gobierno de Chile<sup>2</sup>, con mayores niveles de exigencia asociados a estándares más elevados.

A modo de referencia, se indica que de las 55 universidades existentes en Chile, a marzo del 2021, sólo cuatro han logrado siete años de acreditación, el máximo posible. Es importante destacar que las IES han realizado un conjunto de acciones para ser reconocidas, las que incluyen, por ejemplo la optimización en la gestión institucional, mayor acceso a la información y actividades de formación docente en el ámbito pedagógico con la idea de contribuir, a partir de ello, a los indicadores de acreditación (Acosta et al., 2014), no obstante, estos esfuerzos no han mejorado los resultados, convirtiendo esta situación en un desafío a enfrentar por parte de las IES, pues al no obtener los resultados deseados, la nueva normativa aplica sanciones a la universidad que pueden ir desde la pérdida de beneficios económicos por intermedio de la asignación de recursos para el pago de los aranceles de sus estudiantes, la intervención de la administración institucional por terceros o finalmente la pérdida de la autorización para seguir ejerciendo, lo que significaría, no solo el eliminar plazas de trabajo, sino que afectar directamente a estudiantes que en muchos casos cuentan con esta instancia como la única alternativa para seguir sus estudios.

En ese sentido, una organización universitaria, conformada por una comunidad compleja, (Cuadrado, 2017), que está compuesta por sus estudiantes, docentes, investigadores, directivos y personal administrativo, puede generar acciones que incidan en su calidad y desempeño en procesos de acreditación a partir de sus actores. Las IES son un sistema abierto que interactúa con su entorno económico, social y político, y esa interacción influye en sus resultados, luego, el mejorar sus procesos por medio de diversas estrategias que afecten positivamente su gestión organizacional, contribuyendo al mejoramiento de la calidad, generando de esa forma resultados que sean reconocidos por parte de las autoridades, es uno de los desafíos que se presentan, en ese

---

<sup>1</sup> <https://www.cnachile.cl> consultada el 20 de julio de 2021

<sup>2</sup> <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>

sentido, la inclusión y el aprovechamiento de las prácticas de gestión del conocimiento en estas instituciones puede contribuir a lo que se busca (Carrillo, 2010).

### **3. Categorías de análisis**

Una investigación cualitativa implica un diseño que se articule en un conjunto de secciones que en su totalidad deben dar cuenta de modo coherente, secuencial e integrador, de todo el proceso investigativo (Yin, 2009). La racionalidad interpretativa, expresada en los modelos cualitativos, es abierta, lo que implica que esta investigación no ha incluido la formulación de hipótesis formalmente aun cuando sí se ha partido de un supuesto básico asumiendo que la gestión del conocimiento impacta positivamente en las dimensiones de acreditación. Desde esta perspectiva, como una forma de estructurar el diseño de la investigación, se construyó a partir del marco teórico una propuesta de categorías de análisis, mismas que fueron sufriendo adaptaciones en el tiempo conforme el levantamiento de referenciales significativos, en relación con las prácticas de la gestión del conocimiento, y sus subcategorías respectivas (Hoppen et al., 1996). Para efectos de esta investigación las categorías principales de análisis están dadas de forma previa considerando un grupo de prácticas de gestión del conocimiento las que están determinadas en función del estado del arte, así como de las experiencias recogidas de las universidades con mejor acreditación en Chile.

### **4. Los criterios para la acreditación universitaria en Chile.**

La naturaleza de la vinculación existente entre las PGC en las IES y la calidad de estas instituciones, es una relación analizada en Chile por autores como (Araneda et al., 2017; Orellana, 2015; Rodríguez, 2012), aunque sin considerar las nuevas reglamentaciones y los cambios que ha tenido la educación en los últimos años, ya que en Chile se ha comenzado a realizar un conjunto de acciones que apuntan a dar respuesta a requerimientos y exigencias, entre las que se contemplan los procesos de aseguramiento de la calidad, materializados a través de una nueva institucionalidad y un nuevo marco regulatorio, con el propósito de homologar estándares regionales y globales, tal como lo plantean países ligados a la OCDE (CPP, 2011).

La calidad es medida a partir de un conjunto de criterios, indicadores y juicios, que fueron determinados por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA)<sup>3</sup> por medio de estudios respecto de la calidad en los procesos para la enseñanza superior (Zapata G. & Clasing P., 2016).

Es destacable indicar que Chile, considerando las acciones de su nuevo marco regulatorio, ha tomado la iniciativa a partir de la última reforma educacional (Diario Oficial de la República de Chile, 2018), en la que se sugiere un conjunto de dimensiones que deben ser observadas por parte de las IES, con el objetivo de acreditarse ante el Ministerio de Educación. En ese contexto, las dimensiones a evaluar, y que serán objeto de estudio respecto de cómo se verían afectadas en función de las PGC que esta investigación proponga son:

- Docencia y resultados del proceso formativo.
- Gestión estratégica y recursos Institucionales.
- Aseguramiento interno de calidad.
- Vinculación con el medio.

---

<sup>3</sup> Corresponde a la Comisión Nacional de Acreditación verificar y promover la calidad de la educación superior mediante: La acreditación institucional de las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica autónomos. <https://www.cnachile.cl/Paginas/Inicio.aspx>

- Investigación, creación y/o innovación.

En este escenario, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), ha puesto énfasis en identificar los diferentes procesos al interior de cada institución, verificar la forma en que estos se gestionan, observar los resultados obtenidos a partir de estos en sus diversas áreas y la retroalimentación basada en resultados, con el propósito de mejorar en las dimensiones observadas, esperando que las IES diseñen y ejecuten un conjunto acciones, para contribuir colectivamente en la mejora de procesos (Rodríguez, 2012).

## **5. Gestión del conocimiento en las IES.**

La importancia del conocimiento en diversas instituciones “se ha convertido en un recurso vital para las economías del mundo transformándose en parte esencial de una estrategia que genera una creación de ideas para las organizaciones, para el ser humano y para el sentido relacional” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 59), de ahí la relevancia de su gestión adecuada.

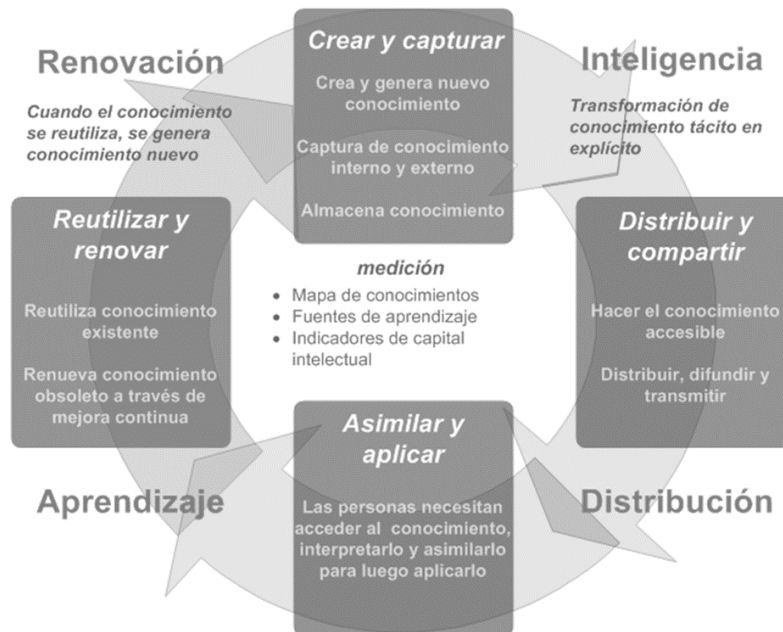
La Gestión del Conocimiento (GC) es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar, difundir y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia acumulada, por lo que es un tema de la mayor importancia en la gestión de organizaciones, ya que exige una serie de acciones encaminadas a la evaluación del conocimiento que se genera dentro y fuera de la misma, con especial énfasis en aquello que le permita ser más competitiva (Floyde et al., 2013).

Para que las funciones de GC se implanten en una IES es necesario contar con el respaldo de las autoridades y un presupuesto específico (Solleiro et al., 2004). La eficiencia y eficacia de un programa de GC deberá evaluarse por su impacto, en función de indicadores relevantes.

Es importante considerar que no existe linealidad en la gestión del conocimiento, sino espirales positivas que retroalimentan permanentemente el sistema y permiten a su vez su auto sustentación. Con base en este argumento, pueden identificarse cuatro dimensiones en el ciclo del conocimiento (Figura 1) que son catalizadas por técnicas específicas de inteligencia competitiva, distribución de conocimiento, aprendizaje y renovación. El análisis costo-beneficio deberá realizarse periódicamente, basado en indicadores y procedimientos específicos de medición de desempeño, y será posible observar que, en la medida en que se adquiere mayor experiencia en su manejo, se evidenciarán más los beneficios de su aplicación (Solleiro et al., 2004).

Por su parte, desde la perspectiva administrativa, se entiende a las organizaciones como un sistema complejo, tal y como lo es una IES, cuya efectividad es resultado de la acción mutua entre el entorno y su estructura funcional interna. Desde esta mirada, el enfoque de la gestión del conocimiento propone el mejoramiento del desempeño de la relación entorno-organización (Carrillo, 2013). En ese contexto, las IES requieren gestionar el conocimiento de forma eficiente, con el objetivo de alcanzar estándares internacionales de calidad y excelencia en lo relacionado con lo académico, administrativo, investigación o extensión (Correa de Urrea et al., 2009).

Figura 1. Las funciones de gestión del conocimiento



**Fuente:** Adaptado de Plaz, R. (2003). "Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional."

A partir de la literatura, se observa que la aplicación de la GC en IES no es nueva, como se consigna en países como Malasia (Mohamad et al., 2013), Iraq (Charo & Kiiru, 2018), Sudáfrica (Dube & Ngulube, 2013), España (Conde et al., 2011), Estados Unidos (Bedford, 2013), México (SEP, 2012), Cuba (de Armas & Valdés, 2016), Ecuador (Estrada & Passailaigue, 2016), Perú (González & Espinoza, 2008) y Colombia (Liberona & Ruiz, 2013). Todos los autores mencionados exponen diferentes estudios donde se indica que el uso de la GC en las instituciones estudiadas ha afectado procesos relacionados con la identificación y mejora en los procedimientos académicos, propios de la educación, así como procedimientos organizacionales, relacionados con la administración de la institución y sus relaciones con el exterior.

En Chile, la inserción de la GC en el ambiente organizacional ha sido más bien lenta desde principios de siglo; no obstante, recientemente, ha aparecido un número creciente de estudios que demuestran que la temática está adquiriendo más relevancia (Griffiths & Arenas, 2014; Liberona & Fuenzalida, 2014; Liberona & Ruiz, 2013; Pérez, 2019). Es así como en esta investigación se ha partido de la revisión de las prácticas de las cuatro universidades con el más alto nivel de acreditación en Chile, a saber, la Pontificia Universidad Católica (PUC), la Universidad de Chile (UCh), la Universidad de Concepción (UdeC) y la Universidad de Santiago de Chile (USACH), con el fin de proponer un referente basado en aquellas prácticas de gestión del conocimiento que son coincidentes y que más impacto tienen en las dimensiones de acreditación (Bunge, 2005; Correa-Díaz et al., 2019; del Castillo, 2019; Iqbal et al., 2019; Park & Gabbard, 2018; Safieddine et al., 2009; Shin et al., 2017; Zlate & Enache, 2015).

## 6. Método de Investigación

El método seleccionado es un estudio de casos múltiples, pues el análisis de experiencias singulares (las de las cuatro mejores universidades) tiene sentido porque permite responder a la

inquietud de contar con una referencia para las restantes instituciones (Stake, 1995a). Así, el estudio se ha realizado a partir de la identificación de prácticas de gestión del conocimiento de esas IES, complementada con la evaluación de su relación con el nuevo proceso de acreditación.

Las fuentes de información utilizadas han sido tanto primarias como secundarias, a saber:

Las fuentes primarias han proporcionado, a través de entrevistas semiestructuradas, información respecto del quehacer de los diferentes actores y de su interacción entre ellos.

Todos los informantes son personas de alto nivel dentro de las IES, del Consejo de Acreditación, del Ministerio de Educación y de diversas empresas, lo cual garantiza su nivel de conocimiento sobre los procesos propios de la administración universitaria. La selección de los informantes ha sido realizada buscando lograr una adecuada triangulación entre puntos de vista distintos y hasta contradictorios, siguiendo las recomendaciones de (Yin, 1994); en ese sentido, a modo de poder recoger una diversidad de información de distintas fuentes, se ha realizado una separación entre cinco tipos de informantes claves, teniendo en cuenta sus diversas responsabilidades, visiones y características tanto al interior como exterior de cada casa de estudio:

Tipo de informante 1: compuesto por los directivos de las cuatro universidades estudiadas, que estén o hayan estado en cargos estratégicos al momento de trabajar para el proceso de acreditación institucional de modo que se puedan obtener opiniones sobre las prácticas aplicadas que contribuyeron en los procesos institucionales.

Tipo de informante 2: Autoridades de la CNA con el objeto de clarificar las diferencias existentes entre el antiguo y el nuevo proceso de acreditación, y las implicancias para cada institución respecto de las prácticas que ya poseen o deberán aplicar.

Tipo de informante 3: Autoridades o ex autoridades del Ministerio de Educación que estén ligadas a la nueva Ley de Educación Superior y los desafíos que ésta impone a las universidades.

Tipo de informante 4: Expertos en educación superior, reconocidos a nivel nacional, de modo que puedan entregar su visión sobre las buenas prácticas que han ejecutado las instituciones, sus problemas en la implementación y las expectativas que tienen ante los nuevos desafíos derivados del cambio en el sistema de acreditación.

Tipo de informante 5: Empresarios o empleadores que den su visión respecto, no solo de las buenas prácticas asociadas a los perfiles de egreso, sino también la relación entre las instituciones y las empresas (Gaskell & Bauer M., 2000).

En síntesis, el propósito de esta etapa fue identificar y explicar el funcionamiento de las PGC, reconociendo a los actores que participan, los factores de éxito y los obstáculos para su implementación, con la finalidad de extraer lecciones relativas a la mejor manera de lograr que constituyan una respuesta efectiva a los problemas prácticos que enfrentan las administraciones institucionales en su labor cotidiana, de ahí que cada una de las entrevistas se orientaron en preguntar por las prácticas que posee la institución, cómo funcionan y por qué funcionan o no.

En relación con las fuentes secundarias éstas abarcan la información oficial, usualmente contenida en los planes de desarrollo estratégico o institucional, los modelos educativos respectivos, los informes de autoevaluación generados por cada universidad, las resoluciones de acreditación emitidas por la autoridad, los reglamentos operativos y presentaciones oficiales, entre otros. Basarse fundamentalmente en la información oficial conduce a una comprensión formal y racional de los procesos institucionales, pues permite identificar el diseño del proceso, la relación que dichos procesos tienen con factores contextuales y los resultados concretos obtenidos por las instituciones analizadas (Yin, 2009).

Cabe subrayar que las instituciones analizadas tienen estructuras organizacionales y de gobernanza relativamente similares a las que componen el grupo de instituciones del Consejo de



Rectores de Chile (CRUCH)<sup>4</sup>, contando en ellas con las facilidades de acceso a la información para la investigación.

Respecto de las dimensiones y categorías establecidas, el desarrollo de la investigación se centró en el comportamiento de cuatro áreas definidas que incluyeron a las prácticas de gestión del conocimiento previamente identificadas (ver Figura 2), sobre las que se ha realizado un levantamiento de información para determinar cómo se usan, y como se asocian con las dimensiones asignadas por el Ministerio de Educación, consiguiendo de esta forma recoger los elementos que ayudan a dar respuesta a la pregunta problema.

*Figura 2.- Áreas previamente definidas relacionadas con la Gestión del Conocimiento*

Repositorios del conocimiento y sistematización de la información a través de medios digitales	Difusión de actividades y trabajo colaborativo interdisciplinario	Incentivo al perfeccionamiento y a la generación de innovaciones, junto con el reconocimiento del trabajo	Relación con el entorno
--	---	---	-------------------------

**Fuente:** Elaboración propia en base al estudio estado del arte y fuentes secundarias

En lo que respecta a la validez y fiabilidad de la investigación, se recogieron una serie de consideraciones establecidas para garantizar los niveles más altos posibles en estudio de casos, basados en referentes como (Papadakis et al., 1998; Stake, 1995b; Yin, 2009).

## **7. Desarrollo de la investigación.**

A partir del levantamiento de información se ha realizado un análisis cualitativo con el objetivo de identificar buenas prácticas de gestión del conocimiento en las instituciones aludidas, sus coincidencias, sus falencias y, sobre todo, su aplicación en los diferentes procesos de modo que con ello se puedan recoger los elementos que permitan proponer un modelo de prácticas que favorezca el proceso de acreditación de las instituciones de educación superior y que pueda ser exportable conforme la cultura institucional de quien lo aplique.

El análisis se presenta distinguiendo las prácticas de gestión del conocimiento según las cuatro áreas de trabajo representadas en la Figura 2 en el entendido que estas áreas fueron derivadas de las prácticas de gestión del conocimiento que demostraron ser comunes en cada una de las universidades estudiadas en Chile y que se presentan en la Tabla 1.

*Tabla 1. Prácticas de GC comunes en las universidades con mejor acreditación en Chile.*

<b>Prácticas comunes de Gestión del Conocimiento en la PUC, UCh, UdeC y USACH</b>
La creación de una función responsable de las acciones que tome la institución no sólo para coleccionar y mantener repositorios físicos y virtuales de datos e información, sino también para diseminarla, difundirla y usarla, con el propósito de crear valor en las tareas propias de la universidad, cuya repercusión final se refleja en su apoyo a las áreas de gestión, docencia, investigación y vinculación con el medio.

<sup>4</sup> <http://www.consejodirectores.cl>

La generación de actividades de difusión en general y de difusión compartida de la información y el conocimiento, mediante la realización de seminarios internos que se realizan periódicamente. Ejemplo de ello puede ser un seminario de intercambio de experiencias tecnológicas, en el que se presentan proyectos exitosos y se extraen lecciones relevantes.
La producción e intercambio de artículos propietarios, en colaboración o de acceso público, lo que puede resultar determinante en la actualización del conocimiento y la difusión de nuevas investigaciones y hallazgos.
La sistematización para la recopilación de información en el cual los distintos actores puedan aportar regularmente en función de su área (Investigación, Administración, Docencia y estudiantes)
El uso de TIC para los diversos entornos existentes en la institución (académico y administrativo).
La constitución de equipos interdepartamentales para el intercambio de ideas y experiencias, así como la conformación de redes virtuales que permiten el contacto inmediato con otros expertos y otros repositorios de información, lo cual facilita la colaboración, entre otros, de grupos de académicos e investigadores en beneficio de la docencia, investigación y vinculación con el medio
La captación de ideas a partir de la mantención de un sistema periódico que reciba propuestas aplicables a la realización de proyectos.
La generación de mecanismos que promueven la creatividad de los diferentes actores, a través de la creación de un ambiente de libertad, en el que existe un esquema claro de incentivos, en donde se consideran los logros en materia de innovación.
La evaluación sistematizada periódica del desempeño de los docentes y administrativos a través de un método institucional conocido por toda la organización, difundiendo sus actualizaciones a los actores cada vez que ocurra una.
El recabar información por cada semestre con el propósito de determinar si la calidad del servicio entregado está a la altura de lo ofrecido.
Contar con planes maestros de infraestructura que permitan estar alimentando la toma de decisiones al momento de invertir en esta área
Mantener un nexo con empleadores y exalumnos con el propósito de ir retroalimentándose respecto de las necesidades del medio
La articulación a través de distintas instancias entre el pregrado y post grado
La elaboración de planes institucionales y departamentales por medio del trabajo interdisciplinario
Sistemas de acompañamiento en la ejecución de la carrera que permitan contar con alertas tempranas para la aplicación de algún remedial

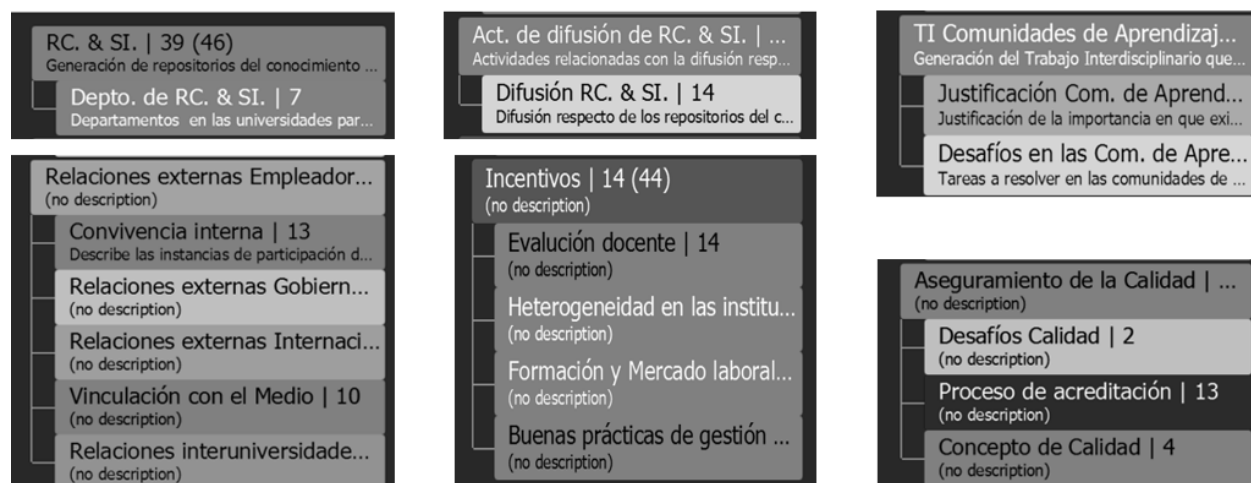
**Fuente:** Elaboración propia con base en el trabajo de campo

El trabajo de identificación de conceptos reiterativos y su relación se realizó con el apoyo del software Quirkos, el que permitió construir, a partir de las expresiones emitidas en las diversas entrevistas, y producto de un análisis deductivo, grupos y subgrupos de conceptos y/o ideas, los que fueron asociados en seis grupos siendo coincidentes cinco de ellos con las áreas preestablecidas. También se pudo identificar que estos grupos se entrelazan, lo cual demuestra la sinergia que puede construirse cuando se adoptan prácticas de GC. La sexta agrupación está fuertemente asociada a temas que pasan por etapas de aseguramiento de la calidad, prácticas que

fueron consideradas por el total de universidades como factores esenciales que afectan a cada componente de la institución. La descripción de estas seis agrupaciones puede observarse en la Figura 3.

El área de repositorios del conocimiento y sistematización fue relacionada por los entrevistados con el funcionamiento de la sistematización de la información, siendo destacada con 46 menciones equivalentes a un 19% del total de comparaciones realizadas, así mismo con 31 menciones y equivalente a poco más del 13% del total de comparaciones. La agrupación de difusión del conocimiento destacó entre todos los informantes el cómo poder entregar de forma más adecuada la información de modo que no quede como un dato sino que incentive al uso de ésta para su aprovechamiento. Respecto del área de trabajo colaborativo, ésta se centró en el desarrollo de actividades interdisciplinarias con un 13% similar al de difusión del conocimiento, lo cual implica desafíos para el trabajo colaborativo, en virtud de que las IES han funcionado tradicionalmente en grupos disciplinarios y aislados que no suelen cooperar con otros; para el caso del incentivo, éste fue ligado casi en su totalidad a los sistemas de evaluación, agregando el perfeccionamiento, la generación de innovaciones, y el reconocimiento al trabajo, el que alcanzó 44 menciones equivalentes a un 18% siendo de alto interés para los participantes. En relación con el área, relación con el entorno, destacan menciones como la relación con el medio externo y la convivencia interna cubriendo 56 menciones equivalentes a un 23%, siendo el área más recurrida por los informantes claves considerando que además se refirió la importancia de las relaciones externas internacionales, interinstitucionales, con el gobierno y vinculaciones con el entorno socioeconómico.

Figura 3. Generación de grupos y subgrupos a partir del trabajo con la herramienta Quirkos.



Fuente: Elaboración propia.

Caso aparte es la mención relacionada con elementos tales como el aseguramiento de la calidad, los procesos de acreditación, y los desafíos de calidad que, en su conjunto, abarcan 40 menciones. No obstante, si estos conceptos se asocian a cada uno de los grupos previamente señalados, sus menciones indirectas pueden duplicarse por lo que constituyen un elemento de peso al momento de evaluar cuáles serían los componentes que afectarían a un modelo que persiga optimizar la mejora institucional.

Como primera aproximación al desarrollo de un modelo de gestión que contribuya positivamente al mejoramiento en una IES frente a un proceso de acreditación, se destaca que las cuatro universidades estudiadas desarrollan diferentes prácticas alrededor de:

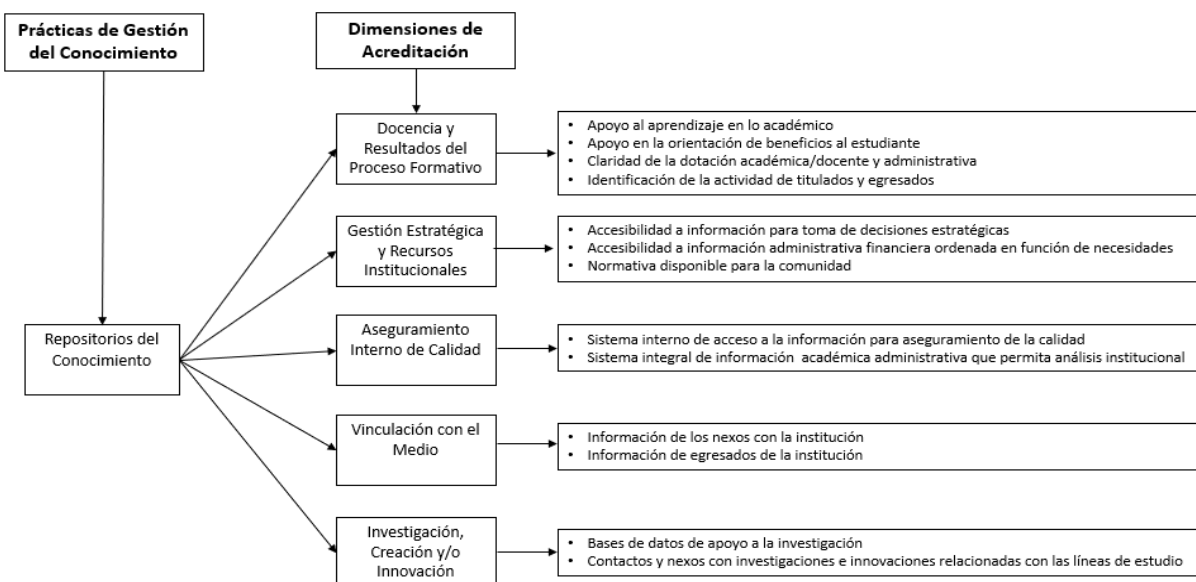
- La sistematización ordenada de la información y generación de repositorios del conocimiento.
- La promoción de instancias de difusión del conocimiento
- El trabajo colaborativo entre diferentes disciplinas y universidades.
- El incentivo y la evaluación constante de los docentes y administrativos
- El nexo constante con el medio.

## 8. Discusión de hallazgos y aportes

La investigación ha permitido establecer una serie de argumentos para sustentar la propuesta de un modelo basado en prácticas de gestión del conocimiento.

Por una parte, se ha podido determinar que un conjunto de PGC, implementadas de forma adecuada, impacta las dimensiones de la acreditación al facilitar el cumplimiento de los requerimientos específicos. Estas prácticas son el uso de repositorios de conocimiento, instancia que permite no solo el contar con espacios que propicien aprovechar el conocimiento existente generado al interior de la institución, sino que facilita la utilización colectiva y el aprovechamiento de la sistematización de la información a partir del uso adecuado de las tecnologías de información y comunicación. La Figura 4 esquematiza cómo estas prácticas están ligadas con las dimensiones del proceso de acreditación.

*Figura 4. Relación entre los repositorios del conocimiento y las dimensiones del proceso de acreditación*



**Fuente:** Elaboración propia.

Los sistemas de difusión del conocimiento permiten dar a conocer el conocimiento que se genera, de forma amplia y también selectiva, pues se diseñan paquetes de información adecuados a cada comunidad interna. La organización de eventos como seminarios, coloquios u otros similares, incorporando a diversas áreas como investigación (a través de la divulgación de sus proyectos, innovaciones o publicaciones), extensión y vinculación, y docencia, cuyas buenas prácticas contribuyen al mejoramiento de la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La práctica relacionada con el trabajo en comunidades de aprendizaje interdisciplinarias se genera en función de la oportunidad que exista para desarrollar actividades, internas y externas, entre departamentos y/o facultades diversas, mediante la creación de centros, unidades, departamentos o facultades interdisciplinarias, o por incentivar la interdisciplinariedad desde el pregrado, vía la organización de programas conjuntos y mecanismos de cooperación interinstitucional e internacional. No hay duda de que abrir estos espacios de cooperación e intercambio tiene un efecto favorable de fertilización mutua y generación de nuevas visiones y estrategias de cambio.

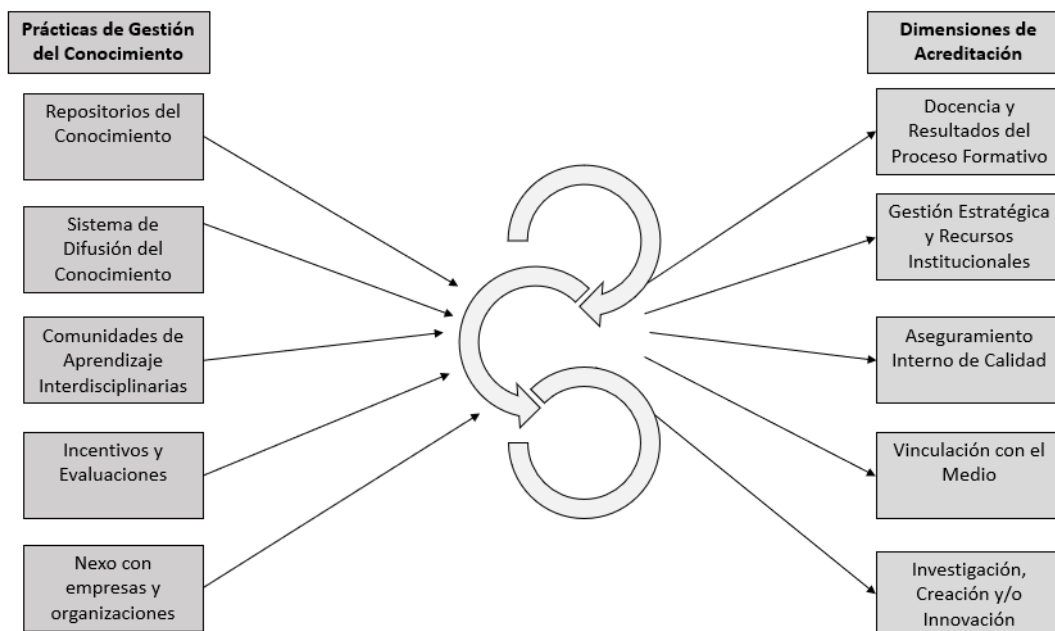
Por su parte, las prácticas asociadas a los incentivos y evaluaciones deben estar estrechamente relacionadas para producir sinergia entre ellas aportando un compromiso individual con las líneas del plan estratégico de la institución. Además, cuando se aplican de forma equitativa y transparente, generan controles propositivos y no punitivos, propiciando una autoevaluación permanente y una cultura de calidad en el personal, así como de mejora en el desempeño mediada por políticas de incentivo bien establecidas y conocidas por la comunidad.

Finalmente, la práctica referida al nexo con las empresas y las organizaciones en general, ha sido la más controversial pues la opinión sobre ella difiere mucho entre los informantes clave pertenecientes a las IES y los de otras instituciones; de allí surge la importancia de destacar que, para el buen diseño de la vinculación con el entorno, es necesario generar comunión de objetivos con las instituciones externas (con las cuales se mantiene o desea mantener una relación), alimentando este vínculo por medio de instancias tales como encuentros con las empresas, participación de representantes de empresas en consejos consultivos, organización de estancias de docentes e investigadores en instalaciones de empresas, participación de empresarios en seminarios y conferencias para estudiantes, etc. Los nexos con el entorno no deben limitarse a las relaciones con empresas, pues las IES tienen mucho que ofrecer a entidades gubernamentales, comunidades rurales y organizaciones no gubernamentales. Se trata de tener apertura y una gestión propositiva, eficiente y expedita.

Para efectos de esta investigación, se realizó una identificación para cada una de estas prácticas con las dimensiones de acreditación.



Figura 5. Ciclo base para el modelo de gestión del conocimiento y las dimensiones de acreditación.



Fuente: Elaboración propia.

Así, el análisis realizado para cada una de las prácticas de gestión del conocimiento que han surgido a partir del estudio ha permitido determinar la relación que éstas tienen con las diferentes dimensiones de acreditación. No obstante, es pertinente señalar que éstas no son las únicas prácticas que contribuyen a un mejoramiento de la calidad, pero sí han demostrado ser lo suficientemente influyentes en el desempeño para constituirse en la base para que puedan ser referentes para las IES chilenas, reconociendo que cada una de ellas las aplicará de acuerdo con su propia realidad, adaptando estas prácticas, así como incorporando otras complementarias.

De este modo, se propone propiciar un mecanismo de relacionamiento y retroalimentación continua entre PGC y dimensiones de acreditación, como se muestra en la Figura 5.

Finalmente, es importante indicar que la investigación contempla el diseño del modelo, cuya propuesta es sometida a juicio experto mediante una adaptación de la metodología Delphi, con el propósito que en futuras investigaciones se pueda avanzar en su implementación, prueba, seguimiento y análisis en IES chilenas que decidan adoptarlo.

## 9. Diseño del Modelo y relación con las áreas institucionales

La generación de la propuesta implica un conjunto de acciones por parte de la institución si es que ésta ya no las ha realizado, aquellas son las que de una u otra forma operacionalizan las tareas que finalmente pasan a ser las prácticas que los diferentes usuarios realizan. Dentro de ese contexto se postulan las acciones y/o compromisos a efectuar por las distintas áreas de la institución para con las diferentes prácticas que conforman el modelo. Cabe destacar que esta relación de áreas es

en función de los lineamientos generales establecidos por el común de universidades del CRUCH, en particular por las cuatro instituciones que fueron parte de la investigación.

Respecto de la práctica de repositorios del conocimiento, áreas como planificación estratégica, comunicaciones y tecnologías de la información son responsables de poder generar los lineamientos y operacionalizar la conversión de la información en conocimiento, apoyando de esta forma a la comunidad, por intermedio de la infraestructura existente.

Respecto de la práctica de sistemas de difusión, se hace imprescindible que tanto las áreas de comunicación interna y externa de la institución sean las responsables de llevar esta tarea, eso sí, con una fuerte coordinación con las áreas de pre y post grado más investigación, vinculación con el medio y el área relacionada con la administración central, quienes deben permanentemente mantener informados a la comunidad con antecedentes actualizados, orientando su accesibilidad de forma inteligente de modo que les permitan tomar decisiones.

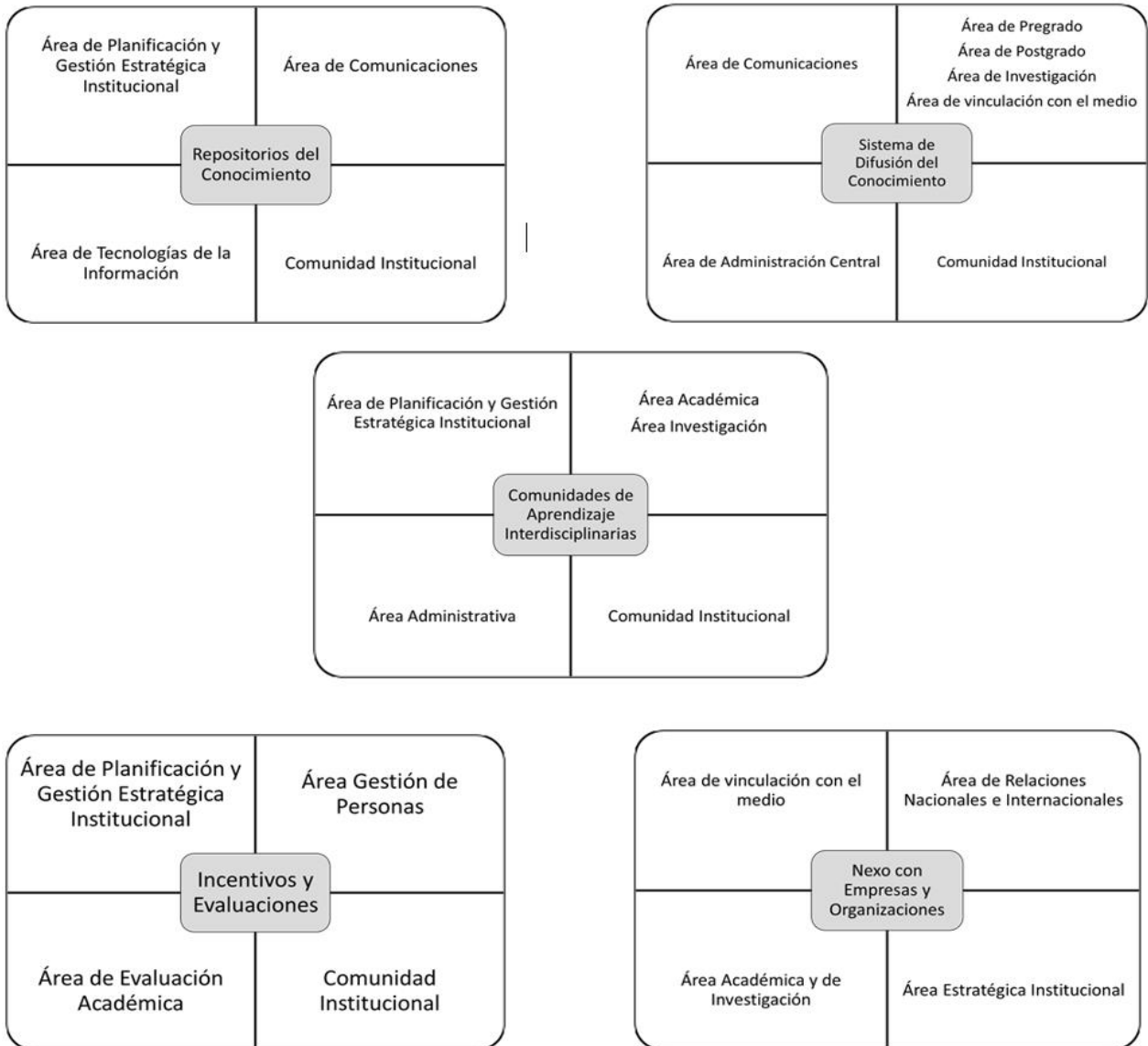
Respecto de las Comunidades de Aprendizaje, estas afectan directamente al área de planificación estratégica de la institución, involucrando en ello a la academia, tanto en la formación como en la investigación, complementariamente el área administrativa se relaciona directamente con las comunidades, pues es muchas veces la que entrega el soporte en la gestión para que las áreas anteriormente nombradas puedan llevar a cabo la práctica beneficiando con ello a la institución.

Todo lo anterior debe ser considerado si es que existen políticas de incentivo y sistemas de evaluación que sean conocidos por la comunidad, en ese sentido las áreas de gestión de personas y evaluación académica deben estar involucradas para el buen desarrollo de estar a partir de una planificación estratégica que además de la institución.

Por último, son las áreas de vinculación con el medio, relaciones nacionales e internacionales y por supuesto el área de estrategia institucional las que debe dar lineamientos para una fuerte relación con organizaciones y empresas, entendiendo que quienes finalmente operacionalizan esta relación son las áreas académicas y de investigación.

La relación de cada una de las prácticas de gestión del conocimiento con las áreas de la institución está esquematizada en las Figuras 6, 7, 8, 9 y 10.

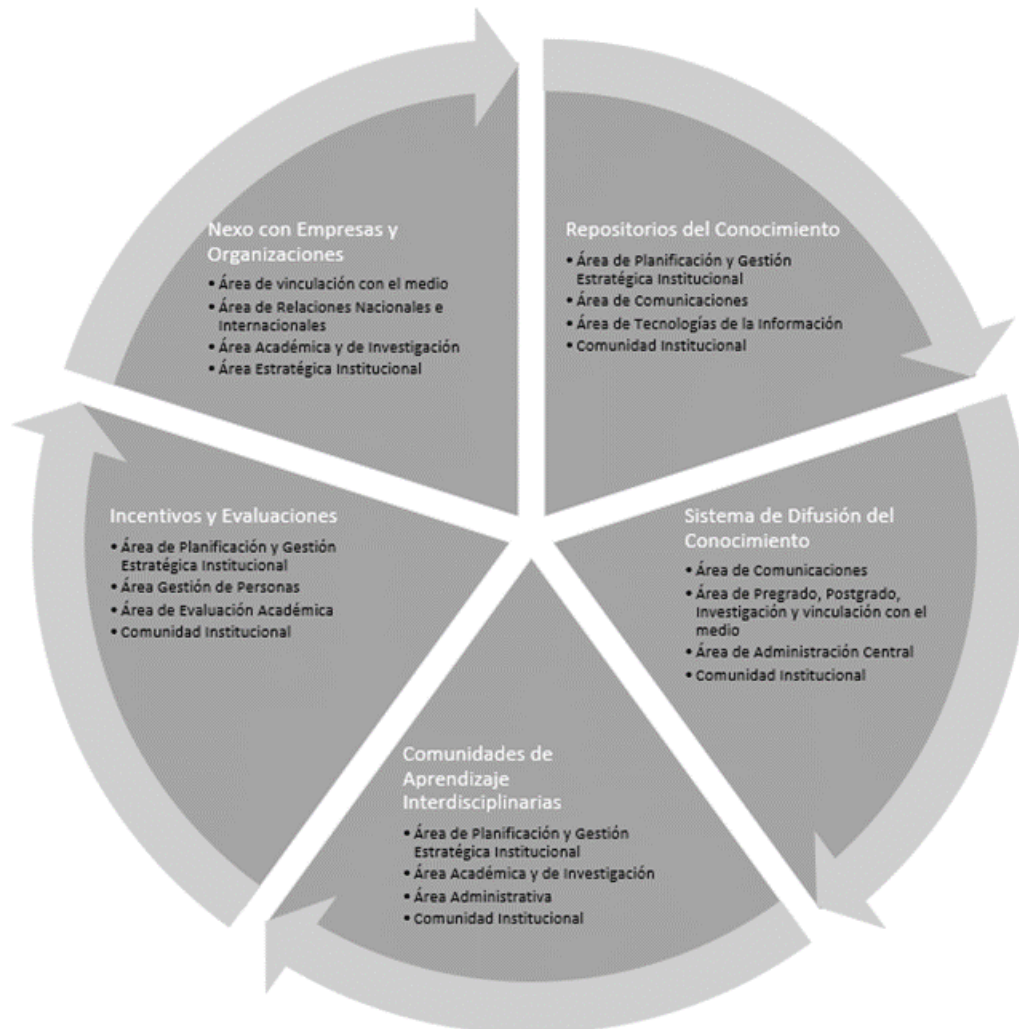
Figuras 6, 7, 8, 9 y 10. Relación entre las PGC identificadas y las áreas involucradas de las IES



Fuente: Elaboración propia.

En base a las PGC destacadas, y su relación con las diversas áreas involucradas de la institución, es necesario señalar que existe intersección entre estas, y al mismo tiempo un efecto cíclico que involucra tanto a las prácticas como a las áreas. Es destacable mencionar que las áreas de nivel estratégico y planificación son reiterativas al momento de estar involucradas constantemente con cada práctica, al igual que la comunidad en su conjunto. Lo anterior será viable siempre y cuando exista el liderazgo institucional, pues de ahí se toman las decisiones para poder hacer partícipe a cada uno de los actores. La relación de cada una de las prácticas y sus áreas puede verse reflejada en la Figura 11.

Figura 11. Integración áreas de la institución y PGC destacadas en la investigación



Fuente: Elaboración Propia

## 10. Modelo Propuesto

Las prácticas de gestión del conocimiento que han destacado en esta investigación se relacionaron con las dimensiones de acreditación, permitiendo identificar en que puntos aportan para el beneficio de la institución. Adicionalmente se generó el nexo entre estas prácticas y las áreas institucionales en las cuales se lleva la responsabilidad de implementarlas, en base al estudio focalizado sobre las universidades partícipes del estudio de caso. Es importante señalar que en base a las características de cada casa de estudio, la propuesta planteada puede ser exportada a otras organizaciones similares, adaptándose a su estructura y cultura, pues su ejecución involucra un desarrollo cíclico que apunta a la convergencia de objetivos comunes que aporten a las dimensiones de acreditación.

La propuesta de dicho modelo puede ser representada en una relación cíclica en la que el repositorio del conocimiento es la fuente inicial para abastecer la práctica de difusión de este, y permitir con ello entregar elementos de apoyo para el desarrollo del trabajo colaborativo interdisciplinario, el que podrá ser incentivado y evaluado, generando a partir de este acto, un nexo

para poder concretar la última práctica que busca consolidar su relación con el medio. Esta descripción desde el punto de vista gráfico puede verse reflejada en la Figura N°11.

Adicionalmente se hace necesario precisar que el modelo no contempla el trabajo separado de cada una de las prácticas, muy por el contrario, el desarrollo de las mismas es gracias al nivel de interacción que se logra entre estas, lo que puede verse reflejado en una especie de espiral concadenado en la cual confluyen sus prácticas para poder aportar en algunos de los requerimientos a los cuales se busca dar una mejora, ejemplo gráfico de ello se observa en las Figuras 12 y 13, la que refleja al mismo modelo de la Figura 11 pero observado con otra vista.

*Figuras 12 y 13. Modelo base de PGC, vista espiral*



**Fuente:** Elaboración Propia

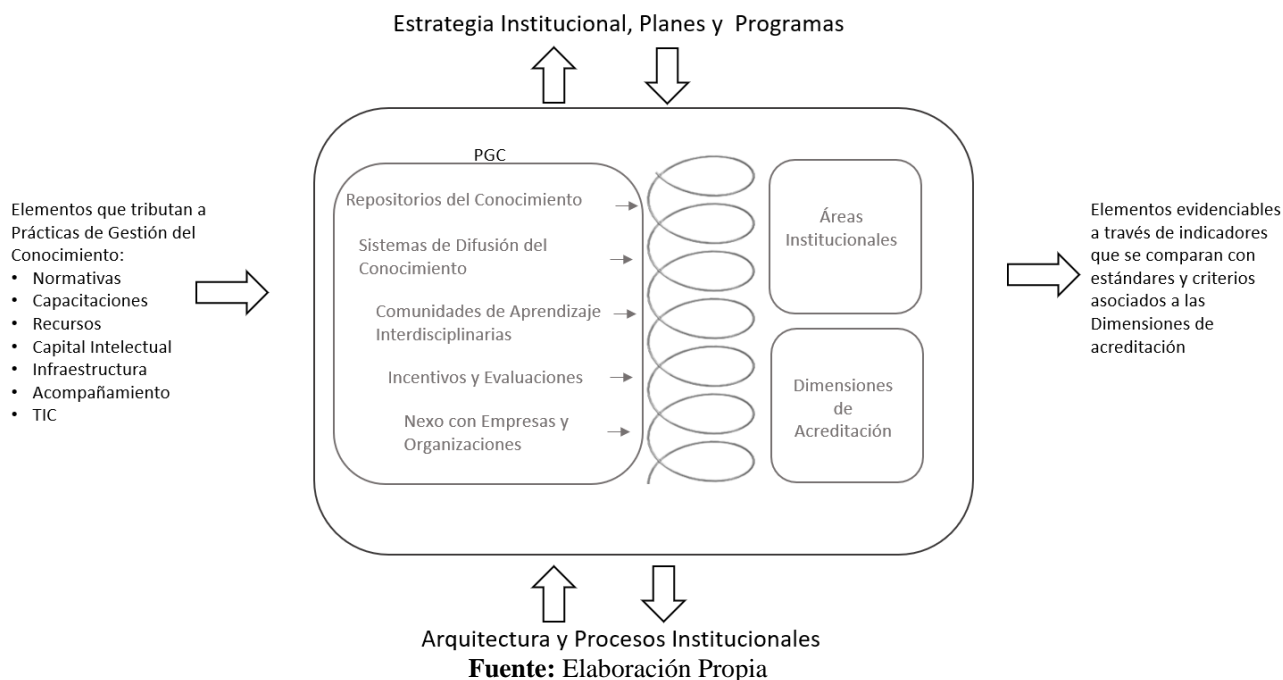
El modelo representado en las Figuras 11, 12 y 13, está dado por el párrafo Discusión y Hallazgos y justifica el cómo se llegó a determinar que ese conjunto de prácticas de gestión del conocimiento, a saber, repositorios del conocimiento, sistemas de difusión del conocimiento, comunidades de aprendizaje interdisciplinarias, incentivos y evaluaciones, y finalmente nexos con empresas y organizaciones, no solo están ligados a las dimensiones de acreditación, sino que inciden sobre éstas. Sumado a lo anterior, en el párrafo del Diseño del Modelo y relación con las áreas institucionales, se indica las áreas que deben velar por la aplicabilidad de las prácticas. Con todo y lo anterior, se señala en base a lo comentado por los informantes claves que si bien las prácticas pueden o no darse en modo paralelo, su implementación inicia de modo secuencial, de ahí que en la propuesta, se postula un modelo espiral en el que se van interceptando las PGC comenzando por el repositorio del conocimiento y posteriormente las restantes prácticas, sin ser estas excluyentes entre sí mismas y teniendo en cuenta que existen otras prácticas pero que para efectos de esta investigación no han sido consideradas en el modelo pues, de lo estudiado por las universidades participantes, se determina que son estas las con mayor incidencia.

Como lo refleja la Figura 14, el modelo recibe elementos que tributan a las PGC las que en su interior deben ser administrada por medio de procesos establecidos por las áreas institucionales y que estén directamente relacionadas con los propósitos que persiguen las dimensiones del proceso de acreditación, todo esto en el marco de interacción que se genera a partir de la estrategia y los procesos institucionales establecidos. Producto de la relación generada en el interior del modelo,



se generan elementos evidenciables, comparables con indicadores preestablecidos por el sistema de acreditación, que tributen a las dimensiones y a la mejora que la institución percibe.

*Figuras 14. Modelo propuesto*



## 11. Conclusiones

Aun cuando la literatura sugiere en algunas instancias presentar las conclusiones a la par con los objetivos de la investigación (Albert, 2007), de modo tal que se pueda ir evidenciando al mismo tiempo la correlación entre unas y otros, se ha considerado pertinente presentar en un apartado distinto con la visión general asociada a la pregunta principal de esta investigación y su objetivo general, lo anterior con el propósito que el lector cuente, no solo con la conclusión respecto de cada objetivos específico, sino que además tenga una visión holística del trabajo desarrollado.

En cuanto a la pregunta problema presentada: ¿cómo impactar positivamente en los procesos de acreditación de las instituciones de Educación Superior, a través de prácticas de gestión del conocimiento?, es importante señalar que si bien no se formalizó una hipótesis, si se asumió que las prácticas de gestión del conocimiento incidían en la gestión de una IES, y que a su vez, esa incidencia, generaba un cambio en criterios y estándares que afectaban a las dimensiones del proceso de acreditación.

De ahí que en la investigación y sus objetivos planteados se infiere que la incorporación de la gestión del conocimiento en diversas instituciones de educación superior se está llevando a la práctica con la finalidad de aportar en la mejora de los procesos académicos y organizacionales; afectando positivamente en el hacer administrativo de dichas instituciones. (Charo & Kiiru, 2018; Mohamad et al., 2013; Montoya, 2018; Pérez, 2019; Rodríguez & Pedraja, 2016; Zapata G. & Clasing P., 2016; Zwain et al., 2014).

Considerando lo anterior, y producto de la investigación, es destacable mencionar entre las buenas prácticas de gestión del conocimiento, la creación de una función responsable de las

acciones de coleccionar y mantener repositorios del conocimiento, con el propósito de crear valor en las tareas propias de la universidad; la difusión y distribución del conocimiento; la conformación de equipos interdepartamentales para el intercambio de ideas y experiencias, el establecimiento de redes virtuales; la captación de ideas a partir de la mantención de un sistema periódico que reciba propuestas aplicables a la realización de proyectos; la implementación de incentivos; la evaluación sistematizada del desempeño y la mantención de nexos con empleadores y exalumnos, entre otras.

Tomando en cuenta aquellas prácticas mencionadas y la metodología aplicada que permitió realizar el levantamiento, descripción y análisis de dicha información, en las universidades estudiadas, y recabando las observaciones del comité de expertos respecto de la propuesta del modelo planteado, se considera válido el que la adaptación de un conjunto de prácticas de gestión del conocimiento, aplicadas a través de un modelo que permita relacionar estas prácticas con las áreas institucionales, incida en las dimensiones del proceso de acreditación impactando positivamente en él.

A partir de los elementos aludidos, y conforme con lo planteado en el objetivo general – desarrollar un modelo basado en prácticas de gestión del conocimiento que permita a las IES optimizar sus procesos internos de forma tal que puedan mejorar sus acreditaciones– se señala que en el Modelo presentado, incorpora las prácticas identificadas en la investigación, a partir del estudio de casos múltiples, validando éste por medio del comité de expertos, presentando los elementos base que permiten desarrollar estas prácticas, de modo que incidan en las diversas dimensiones de acreditación, no obstante, este mismo comité señala que en la implementación de este tipo de Modelos surgen problemas relacionados principalmente con factores económicos, culturales o de liderazgo, no obstante, aún con las restricciones anteriores, la propuesta del modelo se considera adecuada en función de lo presentado.

Finalmente, es considerable señalar que el modelo presentado contribuye a un proceso sistemático de mejora continua en los procesos de acreditación institucional, cuestión destacada por el comité de juicio de expertos, quienes consideraron pertinente la temática y propuesta sobre la base de los antecedentes internacionales respecto de los sistemas de calidad aplicados en las instituciones de educación superior.

## 12. Referencias

- Acosta, J., Zárate, R., & Luiz, A. (2014). Ba: Espacios de conocimiento. Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. *Rev. Esc. Adm. Neg.*, 76, 44–63.
- Albert, M. (2007). *La Investigación Educativa - Claves Teóricas* (Mcgraw-Hill, Ed.; 1st ed., Vol. 1).
- Araneda, C., Pedraja, E., Pedraja, L., Baltazar, C., & Soria, H. (2017). La Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior del Norte de Chile. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 13–30. <http://www.redalyc.org/revista.oa?id=659>
- Bedford, D. (2013). A case study in knowledge management education - Historical challenges and future opportunities. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(3), 199-213.
- Buabeng-Andoh, Ch. (2012). Factors influencing teachers' adoption and integration of information and communication technology into teaching: A review of the literature. *International Journal of Education and Development Using Information and Communication Technology*, 8(1), 136–155. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1084227.pdf>
- Bunge, M. (2005). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales* (Siglo XXI, Ed.; 2nd ed., Vol. 1).
- Carrillo, L. (2010). Knowledge management process and technology capacity in a social sciences network research. *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*, V Fall, 153–164. <http://beykon.org/dergi/2010/FALL/L.Velazquez.pdf>
- Carrillo, L. (2013). Procesos de gestión del conocimiento organizacional un apoyo para el seguimiento del abandono escolar. *Congreso CLABES III*. <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/945>

- Charo, B., & Kiiru, D. (2018). Knowledge Management Practices and Performance of Micro-Finance Institutions in Kenya: A Case of Uwezo Micro-Finance Bank. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(2), 524–549. [http://www.iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i2\\_524\\_549.pdf](http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i2_524_549.pdf)
- Conde, C., Arriagada, J., & Carpeño, A. (2011). Knowledge Management at the Technical University of Madrid. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 187(3), 101–115. <https://doi.org/10.3989/arbtor.2011.Extra-3n3133>
- Correa de Urrea, A., Álvarez, A., & Correa, S. (2009). *La Gestión Educativa un nuevo paradigma*. Fund. Univ. Luis Amigó.
- Correa-Díaz, A. M., Benjumea-Arias, M., & Valencia-Arias, A. (2019). La gestión del conocimiento: Una alternativa para la solución de problemas educacionales. *Revista Electrónica Educare*, 23(2). <https://doi.org/10.15359/ree.23-2.1>
- CPP. (2011). *Sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior: aspectos críticos y desafíos de mejoramiento* (Centro de Políticas Públicas UC, Ed.; Año 6 n°5).
- Cuadrado, G. (2017). *Modelo para la evaluación de la gestión del conocimiento de la universidad (MEGCU): el caso de las universidades cofinanciadas de la República del Ecuador*. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/81293>
- de Armas, L., & Valdés, D. (2016). Collaborative Tools for Knowledge Management at the University 2.0. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión Del Conocimiento y La Tecnología*, 4(1).
- del Castillo, A. L. (2019). Capital Intelectual en Instituciones de Educación Superior en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 489–505.
- Diario Oficial de la República de Chile. (2018). *Ley de Educación Superior N°21091*. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1118991>
- Dube, L., & Ngulube, P. (2013). Pathways for retaining human capital in academic departments of a South African university. *SA Journal of Information Management*, 15(2), Art. #560, 8 pages. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v15i2.560>
- Estrada, V., & Passailaigue, R. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *Congreso Internacional de Información*.
- Floyde, A., Lawson, G., Shalloe, S., Eastgate, R., & D' Cruz, M. (2013). The design and implementation of knowledge management systems and e-learning for improved occupational health and safety in small to medium sized enterprises. *Safety Science*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.06.012>
- Gaskell, G., & Bauer M. (2000). Towards Public Accountability: Beyond Sampling, Reliability and Validity. *Qualitative Researching With Text, Image and Sound. A Practical Handbook*. London: Sage.
- González, L., & Espinoza, O. (2008). Calidad de la educación superior: concepto y modelos. *CALIDAD EN LA EDUCACIÓN*, 28, 248–276. <https://doi.org/10.31619/caledu.n28.210> · Source: DOAJ
- Griffiths, P., & Arenas, T. (2014). ENTEL: A Case Study on Knowledge Networks and the Impact of Web 2.0 Technologies. *The Electronic Journal of E-Learning*, 12(4).
- Hoppen, N., Lapointe, L., & Moreau, E. (1996). Um Guia para Avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistemas de Informação. *Revista Eletrônica de Administração*.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>
- Liberona, D., & Fuenzalida, D. (2014). Use of Moodle platforms in higher education: A Chilean case. *International Workshop on Learning Technology for Education in Cloud*, 124–134. [https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Chavez-6/publication/282815667\\_Learning\\_Technology\\_for\\_Education\\_in\\_Cloud\\_-\\_MOOC\\_and\\_Big\\_Data/links/5620164808aed8dd194044f5/Learning-Technology-for-Education-in-Cloud-MOOC-and-Big-Data.pdf#page=134](https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Chavez-6/publication/282815667_Learning_Technology_for_Education_in_Cloud_-_MOOC_and_Big_Data/links/5620164808aed8dd194044f5/Learning-Technology-for-Education-in-Cloud-MOOC-and-Big-Data.pdf#page=134)
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151–160. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.003>
- Mohamad, R., Manning, K., & Tatnall A. (2013). Knowledge Management in University Administration in Malaysia. In V. A. Passey D., Breiter A. (Ed.), *Next Generation of Information Technology in Educational Management*.
- Montoya, L. (2018). Gestión social del conocimiento y análisis prospectivo de su incidencia en la universidad contemporánea. *MEDISAN*, 22(4), 459.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University, London*.
- Orellana, V. (2015). *Calidad de la educación superior - Elementos para una interpretación sociológica*.
- Papadakis, V., Lioskas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19, 115–147.

- Park, J., & Gabbard, J. L. (2018). Factors that affect scientists' knowledge sharing behavior in health and life sciences research communities: Differences between explicit and implicit knowledge. *Computers in Human Behavior*, 78. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.017>
- Pérez, J. (2019). *Administración del Conocimiento: Estrategias de gestión para la innovación y la competitividad en PYMES*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rodríguez, E. (2012). *La gestión del conocimiento en los equipos directivos de las universidades y sus efectos sobre el sistema de aseguramiento de la calidad institucional: evidencia empírica desde Chile*.
- Rodríguez, E., & Pedraja, L. (2016). *Percepciones sobre la Gestión del Conocimiento de Directivos Universitarios de Cuatro Universidades Chilenas. Formación Universitaria*. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000400006>
- Safieddine, A., Jamali D., & Noureddine, S. (2009). Corporate governance and intellectual capital: evidence from an academic institution. *Journal of Corporate Governance*, 9(2), 146–157.
- SEP. (2012). Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). *Evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/36973/Resumen\\_Ejecutivo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/36973/Resumen_Ejecutivo.pdf)
- Shin, H. W., Picken, J. C., & Dess, G. G. (2017). Revisiting the learning organization. *Organizational Dynamics*, 46(1). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.009>
- Solleiro, J., Escalante, F., Herrera, A., & Castañón, R. (2004). *Gestión del conocimiento en centros de investigación y desarrollo de México, Brasil y Chile*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México. FLASCO. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/46110/132600.pdf?sequence=1>
- Stake, R. (1995a). The Art of Case Study research. *Thousand Oaks: SAGE*.
- Stake, R. (1995b). *The Art of Case Study Research*.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods. Applied social research methods series*.
- Zapata G., & Clasing P. (2016). *Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior, Cuaderno de Investigación (N°4)*. Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile. [https://www.cnachile.cl/Biblioteca%20Documentos%20de%20Interes/Cuaderno%204\\_Zapata-Digital.pdf](https://www.cnachile.cl/Biblioteca%20Documentos%20de%20Interes/Cuaderno%204_Zapata-Digital.pdf)
- Zlate, Ş., & Enache, C. (2015). The Interdependence Between Human Capital and Organizational Performance in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.096>
- Zwain, A., Lim, K., & Othman, S. (2014). TQM practices and organizational knowledge creation: An empirical study of Iraqi higher education institutions. *Asian Journal of Business and Accounting*, 7(1).