

## **Modelo sociocultural de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior**

*Manuela Badillo Gaona<sup>1</sup>*

*María de Lourdes Bonilla Barragán\**

*Lucia Paredes Rojas\*\**

### **Resumen**

En la Sociedad actual la *Gestión del Conocimiento* se ha convertido en el factor principal de las organizaciones -incluidas las educativas-. Es decir, el conocimiento como el principal elemento que hace del desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias una ventaja competitiva en donde el conocimiento se convierte en un componente indispensable para el progreso económico, social, ético y socialmente incluyente de un país. El trabajo que se presenta responde al propósito “proponer un modelo de gestión del conocimiento para las Instituciones de Educación Superior que incida en investigadores, docentes y líderes a fin de fomentar una cultura organizacional que propicie que los resultados de la productividad se difundan y divulguen para que los docentes los gestionen en su práctica y hagan posible que los estudiantes los aprendan en nuevas construcciones”. Estudio cualitativo, caso instrumental, entrevistas en profundidad, la hermenéutica como método de análisis. Resultado “Modelo Sociocultural de Gestión del Conocimiento”.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento, Modelo de Gestión del Conocimiento, Hábito Cultural, Instituciones de Educación Superior.

### **Abstract**

In the present Society, Knowledge Management has become the main factor of the organizations including the educational ones. That is, knowledge as the main element that makes the development of technologies, methodologies and strategies a competitive advantage where knowledge becomes an indispensable component for the economic, social, ethical and socially inclusive progress of a country. The work presented is intended to "propose a model of knowledge management for Higher Education Institutions that focuses on researchers, teachers and leaders in order to foster an organizational culture that promotes productivity results to be disseminated and disseminated to That the teachers manage them in their practice and make it possible for students to learn in new constructions". Qualitative study, instrumental case, in-depth interviews, hermeneutics as a method of analysis. Result "Sociocultural Model of Knowledge Management".

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Management Model, Cultural Habit, Higher Education Institutions.

### **Introducción**

---

<sup>1</sup> \*\*Instituto Politécnico Nacional- Escuela Superior de Comercio y Administración

Este estudio se ubica en el marco en lo que se ha dado por llamar “sociedad del conocimiento”, que según la UNESCO es aquella “que se nutre de sus diversidades y capacidades [y que] considera sus puntos fuertes en materia de conocimiento. El concepto comprende dimensiones sociales, éticas y políticas mucho más vastas. Un elemento central de estas sociedades es la “capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano” (UNESCO 2005, p. 17 y 29). La UNESCO señala que el ideal de las sociedades es actuar para que los conocimientos se articulen con las nuevas formas de elaboración, adquisición y difusión del saber valorizadas por el modelo de la economía del conocimiento<sup>2</sup>. Específicamente, este trabajo propone un modelo de gestión del conocimiento (GC) en las Instituciones de Educación Superior (IES) que proceda en la recuperación de los conocimientos derivados de las investigaciones y de la práctica docente que se generan en las mismas. Se justifica porque la GC se caracteriza por el aumento exponencial de la información y el conocimiento que requieren ser sistemático y permitir detectar, seleccionar, organizar y filtrar la información. No sólo se detiene en la adquisición sino en la aplicación de conocimientos profesionales, tecnológicos, científicos y económicos dentro de las organizaciones. En ese sentido es recomendable que en las Instituciones de Educación Superior el conocimiento que se genere sea difundido y aprovechado por los que en ellas interactúan.

El trabajo se orientó por los siguientes objetivos: aportar nuevas acciones para la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior; así como favorecer su difusión y aprovechamiento de las comunidades académicas.

La dinámica establecida por la sociedad del conocimiento promueve un cambio en el papel de la educación superior (ES). Esto se expresa en la Conferencia Mundial sobre Educación, París 1998, al considerar que el mundo vive profundos cambios y que la universidad y las instituciones de educación superior se sujetan a un proceso gradual de transformación. Los temas que toman auge en este contexto son: calidad, evaluación, acreditación, pertinencia y gestión. También la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el ejercicio de la autonomía institucional con responsabilidad social se han convertido en ejes a seguir en materia de educación superior en el mundo. Panorama que necesariamente obliga a las IES a desempeñar un papel estratégico en cuanto a la docencia, investigación, difusión y vinculación en donde el conocimiento es primordial en cuanto a mantener un equilibrio entre las funciones sustantivas y el servicio

---

<sup>2</sup> Las economías del conocimiento, son las economías que se basan directamente en la producción, distribución y uso del conocimiento y la información. Se necesitan dos elementos para que se dé: primero, el papel que se le da a los conocimientos y la tecnología para impulsar un crecimiento económico, y el segundo, el desarrollo de capital humano (personas) quienes adquieren conocimientos, habilidades, competencias y otros atributos que son relevantes para la actividad económica (OCDE, 1996, p. 7, 9 y 199).

administrativo. Esto sólo se consigue si todas las funciones contribuyen al logro de la misión de la institución que busca formar académicos profesionales y especialistas dotados del saber y, a la vez, contribuir al adelanto, ampliación y difusión del conocimiento. En las instituciones de educación superior se dan procesos institucionales para administrar los conocimientos que ahí se genera. Sin embargo, se requiere de una gestión que permita recuperar el conocimiento derivado no sólo de las investigaciones, también de la práctica docente a fin de lograr un equilibrio entre las funciones sustantivas (docencia, investigación, difusión y vinculación) y el servicio administrativo. Este es el supuesto que sustenta esta propuesta.

El interés por el tema de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior surgió dada la escasa difusión de la productividad de investigadores entre los docentes para ser llevado al salón de clase; el conocimiento del propio docente ya sea como material didáctico o su discurso dado en el aula; y el papel de los líderes en el proceso. Conocimiento de ambos (investigadores y docentes) que sin un modelo de gestión del conocimiento tiende a perderse en lugar de generar más conocimiento en el proceso de aprendizaje del estudiante. El conocimiento como resultado de investigaciones es algo ya dado, lo importante es cómo los docentes pueden gestionarlo en su práctica a fin de que los estudiantes lo aprendan en su construcción.

### **PERSPECTIVA TEÓRICA**

**El valor del conocimiento para las sociedades a través del tiempo.** Las grandes transformaciones que se iniciaron a finales del siglo XX por el desarrollo científico y tecnológico se han intensificado en lo que va del siglo XXI y han provocado profundos impactos en las sociedades desde el ámbito social, cultural, natural, político y por supuesto el económico. Este último considerado un eje rector para impulsar el desarrollo en los países. De ahí que sus formas de producción son altamente dependientes del conocimiento, principalmente del “trabajo intelectual altamente calificado que genera y aplica conocimiento científico y tecnológico, más que en trabajo manual de baja y mediana calificación” (Olivé, 2012).

Las sociedades del siglo XXI se encuentran en la era del conocimiento. Es aquí donde hay una intensa presencia de su desarrollo y uso lo que ha potencializado el fortalecimiento del capital humano para generar mayor valor en los países ya que no basta con tener recursos humanos, sino que se necesitan personas con altas capacidades (Belly, 2014). Su valoración aumenta en función de los conocimientos que posean y se vuelve el recurso más importante de todos sustituyendo a las

fuentes tradicionales de riqueza y poder como la fuerza, el dinero y la tierra, ya que; no se desgasta y es infinitamente ampliable (Aguerrondo, 1999 y Belly, 2014).

La importancia que se le da al conocimiento en esta era viene a concebir nuevas y diversas formas de organización en los países (Ruiz, Martínez y Valladares, 2010) por considerarse “fuentes de riqueza y poder” (Olivé, 2007, p. 102) para impulsar su desarrollo y competitividad. Por esto, el ámbito educativo es esencial dado que su función radica en el desarrollo de conocimiento científico y tecnológico. De ahí que se han generado amplios cuestionamientos sobre la relación de educación y sociedad (Lema, 2000) para implementar nuevas condiciones en las sociedades actuales. En esta misma perspectiva la educación cobra relevancia en una transformación social en tanto el ámbito educativo considere como punto de partida las dinámicas sociales para impulsar su transformación en una relación de un ir y venir entre educación-sociedad, que puede ser medio y fin a la vez. Para hacer esto posible, el papel de la escuela resulta ser una pieza clave en la formación y consolidación de estas sociedades, en vista de que proveerá de un proceso formativo a lo largo de la vida, en la idea de que el conocimiento no es absoluto y por tanto que esté vigente en la solución de problemas que se presenten en la vida cotidiana con la consigna de “bienestar común y justicia social” (Díaz, 2011. p.24) además de un “desarrollo humano” (UNESCO, 2005. p. 29) en todas sus dimensiones. En esta consideración la escuela habrá de ser para todos y apartar a las competencias y a la productividad como elementos para dar valor a una persona porque se reconoce el desarrollo humano desde una mirada equitativa. De esta manera, es un enfoque que genera y utiliza el conocimiento en función de la realidad de los países procurando el bien común de cada uno de los habitantes, así como aquel que proyecta el cese de las desigualdades sociales (Díaz, 2011).

El tema de las *sociedades del conocimiento* es un enfoque que predomina en el discurso donde el conocimiento que se produce se pone a disposición para que se aproveche en la resolución de problemas que aquejan a la sociedad. Como bien señala Aguerrondo (1999) el conocimiento viene a ser un bien social disponible para todos y contribuye a una transformación a fin de un bienestar colectivo, es un tipo de sociedad que garantiza una igualdad de oportunidades. Sin embargo, es preciso señalar que el enfoque de las *sociedades del conocimiento* es rebasado por la ideología dominante de las *economías del conocimiento* que reconoce el papel que juega el mismo en los procesos productivos, atendiendo al paradigma económico-productivo que depende del uso competitivo del conocimiento y de las innovaciones tecnológicas. Tan es así que el conocimiento es la llave de la riqueza y el poder (Tünnerman y De Souza, 2003). En esta perspectiva, *las economías del conocimiento* se basan en una ideología derivada del Estado Neoliberal que caracteriza a la

economía global. El Neoliberalismo es definido como un modelo de desarrollo económico que reúne “elementos como la innovación empresarial, inversión privada (nacional y extranjera) e incorporación de tecnologías en los procesos productivos” (Olmos y Silva, 2011, p. 15). Aquí las demandas globales del mercado orientan los rumbos para que las grandes empresas sean las principales beneficiadas de la capitalización del saber. El conocimiento es considerado una pieza clave para impulsar las economías de los países y relaciona los procesos de innovación y competitividad que el propio mercado internacional exige continuamente y que se adopta para tener éxito (Sandoval, 2008). Por ello, la OCDE asume la necesidad de incrementar y consolidar este enfoque pues reconoce a las economías del conocimiento como “las economías que se basan directamente en la producción, distribución y uso del conocimiento y la información” (OCDE, 1996, p.7). Dan un alto reconocimiento al papel de los conocimientos y la tecnología para impulsar un crecimiento económico que enfatiza el desarrollo de capital humano para hacerlo posible (OCDE, 1996). Define a este como “los conocimientos, habilidades, competencias y otros atributos de las personas que son relevantes para la actividad económica” (OCDE, 1998, p. 9). En esta idea, deja en segundo plano la necesidad de un desarrollo humano y social ya que el contexto neoliberal trata de beneficiar a pequeñas minorías y por ende se incrementan las desigualdades económicas, sociales y culturales.

### **Gestión del conocimiento en el contexto de la gestión**

La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos sistemáticos que permiten detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objetivo de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones y permitiendo que éste aumente de forma significativa. Sveiby (2000) explica que tales acciones se orientan a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente lo que llevará finalmente a la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Los Autores representativos de la gestión del conocimiento a través del tiempo han sumado argumentos teóricos llevados a la práctica para conformar dicho concepto: Michael Polanyi (1891-1976) habla del proceso de conocer, prefiere hablar de adquisición del conocimiento más que de tener conocimiento. Uno de sus conceptos es la tradición, entendida como un sistema de valores fuera del individuo. Peter F. Drucker introduce en 1959 el concepto de Knowledge workers, considera que los trabajadores (sujetos) del conocimiento aplican a su trabajo su propio conocimiento profesional -previamente adquirido- considerándolos como un activo fijo de la organización y, como tal, debe cuidárseles en lugar de controlarlos, deja al directivo crear un

ambiente laboral para que desarrollen su creatividad. La participación del líder en la organización más que importante se hace necesaria. Peter Senge en 1990 contribuye con el concepto de Learning Organization u organizaciones que aprenden, es decir, es aquella estructura en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que desean, propiciando nuevas formas de pensar y percibiendo a la empresa como un proyecto común. Entre 1991 y 1995 Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi abordan los conceptos de conocimiento tácito y explícito y el proceso de creación del conocimiento a través de un modelo de generación basado en la espiral del conocimiento. Este modelo se caracteriza por la generación del conocimiento mediante dos espirales de contenido y que se refieren al Epistemológico y al Ontológico las que integran un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito y de naturaleza dinámica y continua. Polanyi, asocia el conocimiento a la experiencia, por tanto, es difícil medirlo y explicarlo. El conocimiento explícito lo define como formal y sistemático. En sí el proceso de creación de conocimiento se basa en la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito, dentro de un marco organizacional y temporal. Sveiby se ha dedicado a impulsar la gestión del conocimiento, con una visión práctica en lugar de teórica, lo que le ha hecho desarrollar herramientas para la gestión y medición, para él la gestión del conocimiento es el arte de crear valor a partir de los intangibles. Davenport en colaboración con Prusak (1998) introducen el concepto de Working Knowledge se enfocan en presentar una visión práctica dedican especial atención a la distinción entre datos, información y conocimiento tratando de demostrar cómo se produce el tránsito de datos a información y de información a conocimiento mediante un mecanismo de adición de valor que lo hace evolucionar, estos autores consideran que la gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicarlo en situaciones concretas. Es una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Por lo general, el conocimiento en las organizaciones carece de una estructura que facilite su utilización en forma efectiva; por otra parte, los conocimientos que se generan y apropian a través de procesos de innovación, mediante la adquisición de tecnología, el trabajo y las interacciones el entorno empresarial y educativo, presentan dificultades para ser integrados a las acciones y actividades cotidianas de la organización.

Con la contribución teórica de los autores representativos han escrito otros que utilizan el concepto y lo aplica a contextos no empresariales e introducen la definición en el ámbito social y ambiental en continentes, países, regiones, organizaciones, o personas. Es de destacar el término en el uso de las TIC y el concepto de cultura como un elemento muy particular y cualitativo en la relación de las

personas en una organización: CEIS- CORPEIS presenta el Manual de información popular en Bogotá Colombia en él se central el tema de la gestión de información y del conocimiento en organizaciones y movimientos populares con el uso intensivo de las TIC. (Gutiérrez, 2016). Michael Gibbons (Gibbons, Limoges, Nowotny, chwartzman y Trow, 1994) señala que no sólo están surgiendo nuevas formas de conocimiento, sino también nuevas formas en su producción y disseminación. La nueva forma de generar el conocimiento se caracteriza por la intervención de múltiples actores transformando la responsabilidad que tradicionalmente recaía en pocos especialistas reconocidos en una responsabilidad más amplia de carácter social. Por su parte Tünnermann y De Souza (2003, p.17) refiere al reto de la generación del conocimiento y como involucra a las universidades ya que son las instituciones que concentran la mayor parte de la actividad científica y de los investigadores. Olivé (2007) menciona que se deben establecer relaciones sociales justas a partir de políticas nacionales e internacionales que promuevan grandes inversiones en ciencia y tecnología para la producción y uso de conocimiento con beneficios directos a la sociedad atendiendo las demandas de los grupos humanos involucrados, toda vez que se conforme una sociedad justa que defienda el establecimiento de mecanismos sociales para satisfacer las necesidades básicas y la asignación de recursos considerando las desigualdades sociales de cada pueblo o región. Díaz, (2011, p. 24) y la UNESCO (2005, p. 29) destacan el papel de la escuela como una pieza clave en la formación y consolidación de las sociedades, en vista de que; proveerá de un proceso formativo a lo largo de la vida, en la idea de que el conocimiento no es absoluto y, por tanto, que esté vigente en la solución de problemas que se presenten en la vida cotidiana con la consigna de “bienestar común y justicia social” además de un “desarrollo humano”.

**Modelos de gestión del conocimiento.** Se alude a Yurén (1990) para dar cuenta de lo que significa “Modelo” destaca tres acepciones: representación, ideal y muestra. Una maqueta es una *representación*, por ejemplo, un edificio en escala permite comprender cómo será. El *ideal* representa la perfección, es decir se utiliza un modelo para hacer comparativo y establecer el más adecuado y perfecto. La *muestra* es la que se observa cuando se quiere ver la producción de algo o de alguien, un desfile de modas es un ejemplo de un modelo tipo muestra. Comprender la teoría para identificar aspectos importantes es una de las características de los modelos de tal manera que:

*El modelo describe una zona restringida del campo cubierto por la teoría; la teoría incluye modelos y éstos la representan mostrando la referencia que hace la teoría a la realidad, es decir los modelos son medios para comprender lo que la teoría intenta explicar; enlazan lo abstracto con lo concreto (Yuren, 1990, p. 57).*

Al especificar la teoría se pasa de lo abstracto a lo concreto. Con lo concreto, el modelo se presenta más cercano a la imaginación permitiendo una mejor comprensión y cercanía con la experiencia.

Existen tipos de modelos según la intencionalidad: modelo cortical, modelo básico y modelo formal, el primero tiene que ver con el acopio de la información para plantear el problema de investigación, el segundo se refiere a la búsqueda de explicaciones a partir de la información obtenida en el trabajo de campo de tal manera que se construyen conceptos y relaciones, y el tercero representa un sistema teórico cuya estructura es abstracta representativa de la realidad, los modelos de este tipo contenidos en la teoría forman también un conjunto de relaciones y conceptos y se expresan como: modelo verbal, modelo gráfico, modelo matemático, modelo material y modelo del conocimiento (Yurén, 1990, pp.63-64). Escudero Muñoz (1981) se refiere a los modelos “De” o modelos “Para”. Los primeros más relacionados con los modelos teóricos explicativos y predicativos que la ciencia utiliza con mucha frecuencia; en cambio los modelos “Para” son de índole prescriptivo ya que señalan rutas de acción. Por su parte Joyce, Weil y Calhoun (2002) analizan múltiples modelos mediante categorías de análisis: orientación, sintaxis, requisitos, principios de actuación, sistemas de relaciones, aplicabilidad y resultados colaterales. Con respecto a los modelos de gestión del conocimiento Rodríguez (2006. p. 29) destaca tres tipos de modelos; el primero se refiere al almacenamiento, acceso y transferencia el cual se enfoca exclusivamente a recuperar sin distinguir el tipo conocimiento, de la información y del dato, el segundo se refiere al uso de la tecnología que da mayor importancia al desarrollo y utilización de los sistemas y herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento, y el tercero dedicado a los procesos socioculturales que se centran en el desarrollo de una cultura organizacional para generar el proceso de gestión del conocimiento.

**Instituciones de Educación Superior y Gestión del Conocimiento.** Las Instituciones de Educación Superior (IES) en América Latina son por tradición el lugar de creación del conocimiento sin embargo las políticas del siglo XXI se convierten en desafíos para ellas ya que aparecen otros espacios generadores de conocimiento por ejemplo las universidades corporativas, el sector empresarial por mencionar algunas. Las IES han adoptado términos de competencias, calidad y competitividad, de tal manera, que la gestión del conocimiento se erige como un elemento facilitador para que se dé la vinculación entre ellas y el sector privado y social. Es una vinculación orientada a que los estudiantes adquieran la capacidad emprendedora, a la pertinencia de la educación y al desarrollo económico en beneficio del sector privado (Gould Bei, 2002, pp.2-3) un tanto alejadas del bienestar social. Las IES como organizaciones sociales<sup>3</sup> responden a los desafíos con cambios en sus objetivos, misión, visión, filosofía y normatividad, cambios que se plasman en su planeación, evaluación y dirección en la que están instauradas funciones y liderazgos múltiples,

---

<sup>3</sup> Desde una perspectiva social Katz y Kahn (1966) consideran a los centros educativos como organizaciones que atienden el papel o rol de sus miembros, las reglas que prescriben conductas y valores en los que se asientan sus normas.

establecen canales de comunicación cuya pretensión es estimular a sus integrantes. En esa interacción hay presencia de logros, fracasos y conflictos que en consecuencia generan un clima laboral; Sveiby (2000) afirma que en esas condiciones organizativas sobresale el conocimiento como la base de la estructura interna y externa de estas instituciones. Proceso con el que buscan eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos y para lograrlo se hace necesario integrar las habilidades y conocimientos de los integrantes. Se organizan en comunidades de aprendizaje y hacen posible que emerjan ambientes de aprendizaje que propicien la gestión del conocimiento. Aprender a aprender en las circunstancias descritas hace que docentes e investigadores quienes integran las comunidades académicas son actores clave en la generación del conocimiento (Toledo,

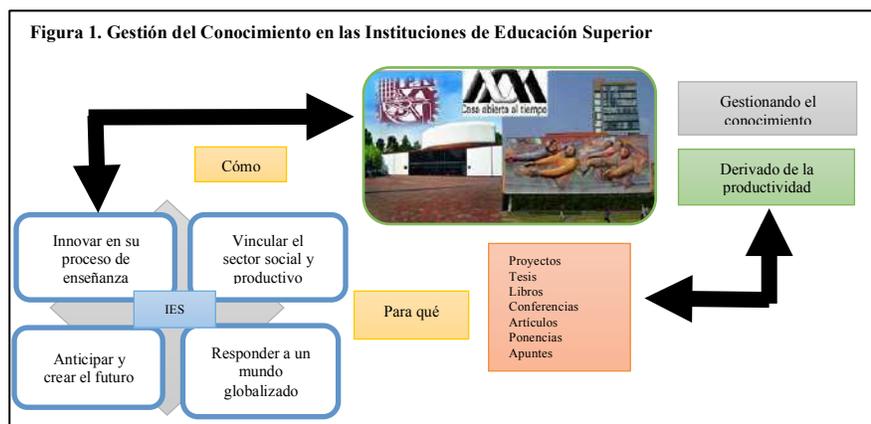


Figura 1. Gestión del Conocimiento en organizaciones educativas de nivel superior. Adaptado de la indagación teórica y trabajo en red.

2010) ellos en su hacer cotidiano son los que están inmersos en los detalles aprendiendo constantemente, convirtiéndose en protagonistas del conocimiento (figura 1).

Las IES desde una visión social involucra a todo el personal quienes experimentan un cambio en su actuar y se hacen partícipes del proyecto educativo. La autoridad al hacerlo consciente da importancia de la gestión del conocimiento como un elemento de cambios y como una tarea de dirección, a las IES les corresponde enfrentar y resolver los desafíos en la adquisición, actualización y uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), cambio en los hábitos<sup>4</sup> de cultura de la comunidad académica, integración del capital intelectual y convivencia entre liderazgos múltiples. Desafíos que al ser atendidos llevarían a que las instituciones se organicen en redes, a que tengan aprendizaje multidimensional, a que hagan investigación interdisciplinaria/multidisciplinaria y que los docentes fortalezcan su práctica con la investigación convirtiéndose en docentes-investigadores

<sup>4</sup> Habitus es uno de los conceptos centrales de la teoría sociológica de Pierre Bourdieu. Por tal se entiende como esquemas de obrar, pensar y sentir asociados a la posición social. El Habitus hace que personas de un entorno social homogéneo tiendan a compartir estilos de vida parecidos.

Las IES no se transforman solas necesitan de la participación de sus integrantes ya que son ellos los que hacen posible esa transformación, entre ellos los líderes juega un papel preponderante ya que son los que favorece el cambio, fortalece a los grupos, son motor de formación y solidez de la organización (Casares, 2003). Toman decisiones que pueden generar cambios con una proyección en beneficio de todos los integrantes. La toma de decisiones es la competencia que marca la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento. En el proceso el líder se convierte en gestor del conocimiento con una visión transformacional es quien orienta el destino de los sujetos que trabajan en la organización, propicia el uso de las TIC y el recurso financiero; adquiere tecnología que comparte, y proporciona infraestructura adecuada para el proceso. De igual forma involucra al personal y destaca la importancia de una visión futurista, es decir, hace gestión.

**Gestión: Concepto.** Gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización, de ahí que la evolución social y su constante reestructuración propiciaron la movilización de las personas hacia ciertos objetivos determinados (Casassus, 2000) de tal manera que el tema de la gestión no se ha definido con claridad, surgiendo en consecuencia conceptos que reflejan diferentes corrientes de pensamiento (se construyen conceptos como situaciones aparecen), por ejemplo, Frigerio (1993) dice que “Gestionar consiste en dar los pasos necesarios para la consecución de una cosa”, por su parte Álvarez y Topete (2004) comentan que la “gestión es un proceso que vincula, bajo la animación y orientación del liderazgo, los ámbitos de la administración con los de la organización formal y no formal, orientándolos hacia el cumplimiento de la misión institucional y el logro oportuno y eficaz de los objetivos y metas de los planes, programas y proyectos de desarrollo institucional”.

**El líder, un gestor del conocimiento.** Los gestores del conocimiento son aquellos líderes que destinan recursos humanos, de infraestructura, tecnológicos y de financiamiento, proveen de las herramientas para la gestión del conocimiento<sup>5</sup>, incluyen áreas y personal, hacen partícipes a todos los actores en el proceso, destacan la importancia de una visión acorde al futuro, a la sociedad del conocimiento. Es un liderazgo transformacional, es decir, estimula y motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos, de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna que los lleva a lograr resultados importantes para la organización. En definitiva, este liderazgo amplía y cambia los intereses de los involucrados y genera una visión compartida para el grupo.

---

<sup>5</sup> (bibliotecas digitales, bases de datos, sistemas de expertos, bases documentales, internet, intranet y software)

### **Estrategia metodológica**

Estudio cualitativo (Mardones, 2001), caso instrumental<sup>6</sup> (Stake, 2005, p. 16) como metodología. La corriente teórica fue la interpretativa en tanto que dio sentido a los actores involucrados. Se hicieron tres entrevistas en profundidad a funcionarios del posgrado de la Facultad de Estudios Aragón de la UNAM y se levantaron notas de campo a partir de charlas informales con 25 de los 44 docentes del mismo posgrado. Se realizó un ejercicio hermenéutico en la interpretación.

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Construido a partir de los elementos teóricos, metodológicos y prácticos considerados en cada uno de los apartados de la investigación. El estudio de caso instrumental fue la metodología que proveyó de la información para dar cuenta del tema. El modelo se compone de tres apartados el primero contiene los términos a considerar, el segundo muestra el modelo de gestión vigente en el estudio de caso, el tercero presenta el modelo de gestión del conocimiento que se propone para ser considerado por las Instituciones de Educación Superior interesadas en promover un cambio en los hábitos de cultura de su comunidad académica.

**Términos a considerar: cambio, cultura, organizaciones sociales e institución.** El siglo XXI llega con cambios en los ámbitos social, tecnológico, económico, educativo, político y cultural, entre ellos; internet, redes sociales, uso de TIC, modos de vida y convivencia, concepciones del mundo, globalización, sustentabilidad, equidad, igualdad e inclusión. En el contexto descrito se considera al hombre consciente y crítico de su realidad y por consecuencia transformador de su sociedad. El hombre en su carácter social se ha desarrollado en interacciones en el trabajo, la iglesia, la familia y la escuela. Para que estas interacciones funcionen existen las organizaciones consideradas como el eslabón fundamental de mantenimiento y desarrollo de cualquier sociedad (Rodríguez, Peteiro y Rodríguez, 2007).

En las sociedades actuales el conocimiento se convierte en un elemento importante que mediante las organizaciones determina su función y clasificación, es decir, sociedades del conocimiento (beneficio y movilidad social) o economías del conocimiento (beneficio y rendimiento económico al sector empresarial). Por tanto, los beneficios radican en razón de la función y clasificación que asume cada organización.

---

<sup>6</sup> Un caso se examina para profundiza un tema o afinar una teoría; juega un papel de apoyo. El caso puede ser característico de otros, o no serlo; se elige en la medida en que aporte algo a la comprensión del tema objeto de estudio (Stake, 2005).

Las organizaciones han evolucionado no solo en la escala administrativa, sino que han tomado interés por estudiar las relaciones humanas y por consecuencia el tema de cultura: Para Rodríguez et al. (2007) una organización cultural implica observarlas como forma de expresión y manifestación de la conciencia humana, de manera que trasciende las perspectivas de estudios económicos y se focaliza en aspectos subjetivos, ideológicos, simbólicos, así como su componente imaginario construido por el hombre acorde con sus necesidades en un momento histórico social. En ese sentido Edgar Schein (1985) como se citó en Rodríguez et al. (2007) define a la cultura organizacional como el “conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adopción externa e interna y que funcionan al menos lo suficientemente bien para que sean considerados válidos y enseñados a los miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en la relación con esos problemas”. De lo anterior se deduce que las organizaciones en su carácter de instituciones de educación superior están en constante cambio, adaptándose a los diferentes ámbitos y en donde se ubica a la persona como el centro del proceso de gestión y gestión del conocimiento:

**Gestión.** Según Cassasus (2000) el concepto de gestión cambia de acuerdo con la intención y características de la organización lo que significa que la gestión refiere el tipo de modelo que opera.

**Gestión del conocimiento.** Por su parte, la gestión del conocimiento se concibe como un proceso de recuperación, tratamiento y socialización del conocimiento. Se ubica a la teoría sociocultural como el proceso de cambio. Las competencias de tolerancia, dialogo/comunicación, socialización y escritura hacen posible que los integrantes de las organizaciones poseedoras del conocimiento lo gestionen y generen el cambio.

**Cambio.** Cambio se desprende del latín *cambium* y se refiere a la acción y efecto de cambiar. En muchos casos se utiliza como sinónimo de reemplazo, permuta o sustitución. El verbo cambiar, hace referencia a dejar una situación para tomar otra, modificar la apariencia, condición o comportamiento de una persona (Diccionario de la real academia española, 2017).

**Organizaciones sociales.** Para Katz y Kahn (1966) las organizaciones sociales son aquellas que atienden el papel o rol de sus miembros, las reglas que prescriben tales conductas y los valores en los que se asientan esas normas.

**Institución.** Desde el enfoque funcionalista Parsons (como se citó en Escudero, 1981, p. 185) comenta que a la institución se le considera como un complejo de roles integrados e institucionalizados que comportan una significación estratégica y estructural en un sistema social, por su parte Rocher (1973) desde un punto de vista sociológico especifica la función estratégica o control de la institución como encarnación de valores sociales. Es decir, la institucionalización

aparece como la “concreción de los elementos culturales (valores, ideas y símbolos), que posee por naturaleza un carácter general, en unas normas de acción, en unos roles, en unos grupos, que ejercen un control directo e inmediato sobre la acción de una colectividad”.

Se presenta el modelo de gestión que predomina en el Posgrado en Pedagogía de la Facultad de Estudios Superiores Aragón (FES-Aragón), unidad de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) a partir de los siguientes elementos: Origen, organización, estructura, supuestos teóricos, supuestos metodológicos y la relación con la sociedad. La exploración tuvo como propósito identificar y determinar la viabilidad de proponer un proceso de gestión del conocimiento.

### **FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN**

El 16 de enero de 1976 se crea la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón (ENEP), el 31 de marzo de 2005 se otorga a la ENEP el reconocimiento como Facultad de Estudios Superiores Aragón, conocida como FES Aragón, Facultad que forma parte de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Se encuentra localizada en Av. Rancho Seco s/n en la Colonia Bosques de Aragón, Municipio de Nezahualcóyotl en el Estado de México. Colinda al norte con Av. Impulsora, al sur con Calle Prados del Roble, al oriente con Bosques de África y al poniente con Av. Plazas de Aragón.

**División de Estudios de Posgrado e Investigación.** En 1986 se crea la División de Posgrado en la FES Aragón, su oferta educativa se integró por una especialización y tres Maestrías: Economía, Derecho y Pedagogía, para ese entonces no se había creado el Doctorado. En 1998 desaparece la División de Posgrado por motivos político-administrativos. Es hasta el año 2000 que se crea la División de Estudios de Posgrado e Investigación con su actual oferta educativa: Doctorado en Derecho, Economía y Pedagogía, Maestría en Arquitectura, Derecho, Economía y Pedagogía, Especialización en Puentes y Especialización en Derecho.

La Maestría en Enseñanza Superior es el antecedente de la Maestría en Pedagogía misma que fue aprobada por el Consejo Universitario el 2 de septiembre de 1980 e inició sus actividades académicas en 1981. Entre 1991 y 1992 el Doctorado reestructura su Plan de estudios e inicia bajo el sistema tutorial<sup>7</sup>. Es hasta 1999 que el Consejo de Humanidades y Artes aprobó el Programa de Posgrado en Pedagogía el cual incluye Maestría y Doctorado. Sus objetivos son: propiciar la realización de investigadores originales que fortalezcan el desarrollo del campo disciplinario y

---

<sup>7</sup> Atención personalizada por parte de los asesores de proyecto de tesis.

atiendan los problemas educativos, en particular los de México, formar investigadores de alto nivel en algunas de las áreas de conocimiento o línea de investigación ofrecidos por el programa, fortalecer la formación disciplinar para consolidar el ejercicio académico y docente y profesional del más alto nivel.

**Posgrado en Pedagogía.** Para efecto de la investigación al Posgrado en Pedagogía se le considera una organización dado que interactúan personas y a decir de las organizaciones sociales de Katz y Kahn (1966) son aquellas que atienden el papel o rol de sus miembros, las reglas que prescriben tales conductas y los valores en los que se asientan esas normas. Si esto se aplica al Posgrado entonces se filtran actitudes, creencias, percepciones y expectativas de la comunidad académica que se vive en torno a una cultura con valores, normas y roles que la hacen única. De hecho el Posgrado como organización para su funcionamiento y el logro de sus objetivos tiene establecido su misión y visión guiadas por su filosofía y normatividad, por lo que para ello cuenta con una estructura en la que están instaurados diversas funciones y liderazgos. Como toda organización requiere de conocimiento por lo que se conforman diversas comisiones con sus respectivos responsables para la ejecución de las tareas, además de contar con canales de comunicación verticales y horizontales para la difusión de la misma e instrucciones de funcionamiento que pretenden incentivar a los sujetos que en ella conviven cotidianamente.

**Organización del Posgrado en Pedagogía.** Es un programa que ofrece maestría y doctorado, su carácter es interinstitucional<sup>8</sup>, las entidades académicas participantes son: el Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE), La Facultad de Filosofía y Letras (FFyL), la Facultades de Estudios Superiores Acatlán (FES Acatlán) y la Facultades de Estudios Superiores Aragón (FES Aragón). Actualmente se encuentra en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

**Se organiza por campos de conocimiento<sup>9</sup>.** La Maestría en Pedagogía es presencial, y sus campos de conocimientos son: Docencia universitaria, Gestión Académica y Políticas Educativas, Educación y Diversidad Cultural y Construcción de Saberes Pedagógicos. El Doctorado en Pedagogía opera a través de un sistema tutorial, sus campos de conocimiento son: Antropología social, Teoría y Desarrollo Curricular, Política y Planeación Educativa.

---

<sup>8</sup> Significa que el mismo programa se ofrece en más de una entidad académicas de la institución.

<sup>9</sup> El campo de conocimiento tienen el propósito de ofrecer a los maestrandos una pluralidad de opciones que les permiten construir el programa de estudios que les resulte más sólido y pertinentes de acuerdo con sus intereses y necesidades concretas; esto implica poder ofrecer un currículum, que logre una combinación equilibrada de líneas de investigación y de formación compartidas, así como la especialización requerida de acuerdo con la orientación elegida (Programa de Maestría y Doctorado en Pedagogía, 2010, p. 23, 24).

**Estructura.** El Posgrado en Pedagogía opera en un edificio asignado dentro del campus de la FES-Aragón, en él se encuentran, las oficinas, el área de control escolar, los salones para las clases, una sala para eventos académicos la cual se utiliza para los exámenes de grado, y el personal está conformado por: un jefe de división (equivalente a una subdirección), un secretario académico, dos investigadores (uno de tiempo completo y uno de medio tiempo), 44 docentes interinos, dos secretarías, un auxiliar administrativo y un responsable de servicios escolares.

**Supuestos Teóricos y Metodológicos.** El supuesto metodológico que subyace en la apropiación del conocimiento de los estudiantes se relaciona con la modalidad en la que se encuentren inscritos: en la presencial el docente interactúa con los estudiantes a través de los métodos deductivo e inductivo a partir de textos teóricos básicos que se les proporciona. En el caso de la modalidad tutorial, el método más empleado es el constructivista ya que de manera autodidacta el estudiante construye el conocimiento bajo el acompañamiento de su director de tesis.

**Relación con la sociedad.** El posgrado en Pedagogía en la FES-Aragón se origina a partir de la necesidad de la sociedad de contar con profesionales e investigadores en educación que enriquezcan la fundamentación que requieren las teorías en todos los ámbitos relacionados con el hacer y el quehacer de las instituciones de educación y cuyo objetivo es: “Preparar al alumno para la realización de investigación original y proporcionarle una sólida formación disciplinaria para el ejercicio académico o profesional del más alto nivel en el campo de la pedagogía y la educación” como se señala en la página WEB del Programa de Maestría y Doctorado en Pedagogía en la UNAM 2013.

Del análisis realizado en párrafos anteriores del actual modelo de gestión del posgrado en pedagogía de la FES Aragón se desprende la siguiente propuesta de un modelo de gestión del conocimiento que sustente al objetivo del modelo.

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

La propuesta del Modelo de Gestión del Conocimiento se realizó a partir de las consideraciones realizadas en los capítulos anteriores. Según Escudero Muñoz (1981) los modelos pueden ser “De” o modelos “Para”. Los primeros más relacionados con los modelos teóricos explicativos y predicativos que la ciencia utiliza con mucha frecuencia; en cambio los modelos “Para” son de índole prescriptivo ya que señalan rutas de acción. Por su parte Joyce, Weil y Calhoun (2000)

analizan múltiples modelos mediante categorías de análisis: orientación, sintaxis, requisitos, principios de actuación, sistemas de relaciones, aplicabilidad y resultados colaterales. Rodríguez (2006. p. 29) destaca tres tipos de modelo más enfocados a la gestión del conocimiento; el primero se refiere al almacenamiento, acceso y transferencia el cual se enfoca exclusivamente a recuperar sin distinguir el tipo conocimiento, de la información y del dato, el segundo se refiere al uso de la tecnología que da mayor importancia al desarrollo y utilización de los sistemas y herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento, y el tercero dedicado a los procesos socioculturales que se centran en el desarrollo de una cultura organizacional para generar el proceso de gestión del conocimiento.

Para este trabajo de investigación se eligió el “modelo Para”, ya que se relaciona directamente con la “gestión”, y el modelo sociocultural que se orienta hacia una cultura organizacional. Las categorías de análisis propuestas por Joyce, et al. (2000) se convierten en los elementos base de la estructura del modelo que a continuación se presenta: supuesto teóricos, función objetivo, sintaxis, actores y sus roles, condiciones de operación.

A continuación, se amplía la explicación de los componentes mencionados y su relación con los actores clave de la investigación.

**Supuesto teóricos.** Los supuestos teóricos que fundamentan esta propuesta son de diferentes disciplinas: epistemológica, sociológica y cultural ya que se trata de un modelo “Para” del tipo “sociocultural”, es decir el conocimiento visto “como un procedimiento que puede suministrar alguna información en torno a un objeto, “sociológico” en cuanto que se refiere a la sociedad como campo de las relaciones intersubjetivas; y “cultural” en cuanto al producto de dichas relaciones intersubjetivas.

**Función objetivo.** Recuperar el conocimiento que el propio docente ha adquirido a fin de que se socialice en un repositorio digital y que los demás docentes tengan acceso a él, se actualice con las aportaciones recibidas generando en consecuencia un proceso dialéctico. Así mismo se tenga acceso al conocimiento que el docente y el investigador haya generado y exista la posibilidad de que se presente en aula para propiciar más conocimiento.

**Sintaxis.** Entendida como las relaciones entre categorías. La sintaxis es la relación que permite visualizar la vinculación que se guarda (para esta investigación) entre la gestión y la gestión del

conocimiento; así como también la relación entre las sublíneas de cada una de ellas. De la primera: formación y experiencia en el liderazgo de gestión. De la segunda: tecnologías de la información y comunicación (TIC), capital intelectual integrado por el capital humano, cultural y relacional. Es decir, la relación entre las categorías de gestión y gestión del conocimiento no es posible sin la intervención del líder quien al ser consciente de la importancia de lo que significa el conocimiento, propicia dentro de su función las condiciones de operación para que la gestión del conocimiento se dé.

**Actores y sus roles.** En esta investigación se considera como actores a los docentes, investigadores y líderes del Posgrado –jerárquico y académico-.

En cuanto a los roles que los actores juegan, la propuesta del modelo de gestión va en el sentido que:

- Los investigadores socialicen su productividad (investigaciones, libros, capítulos de libros, conferencias y ponencias) con los docentes.
- Los docentes lleven al aula como fuentes primarias la productividad de los investigadores para propiciar conocimiento en los estudiantes.
- Los líderes del posgrado sean corresponsables de la actividad de los investigadores y los docentes para propiciar que el conocimiento adquiera una condición dialéctica, de tal manera que éste se concentre y ponga a disposición para que sea usado por los propios investigadores y docentes en su diario quehacer. De igual manera propicien las condiciones de infraestructura financiera, tecnológica y humana para que el modelo de gestión del conocimiento opere.

**Condiciones de operación.** Se refiere a los recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos que se requieren para la implementación del modelo de gestión del conocimiento, así como normas, lineamientos y otros elementos importantes para que el modelo opere bajo las siguientes condiciones. Recursos humanos: los docentes e investigadores deben cumplir con los perfiles requeridos por el posgrado como son: formación, experiencia, productividad académica y de investigación. Recursos tecnológicos y materiales: deben de proveer las TIC, y la infraestructura de edificios, salones, bibliotecas, equipos de cómputo, programas informáticos, mobiliario y suministros de oficina. Recursos económicos: se refieren a las operaciones financieras con las diferentes estancias para hacer posible la gestión dentro de la legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

### **Modelo sociocultural de gestión del conocimiento**

Es un modelo sociocultural de gestión del conocimiento porque su condición holística y dialéctica radica en el uso del conocimiento, en él se ubica al sujeto como el núcleo de la actividad considerando sus costumbres, hábitos y valores, así como su pertenencia, ideología e identidad. Es un modelo que incide en la cultura del investigador, el docente y los líderes. Las decisiones de gestión que tome el líder repercuten para que el conocimiento se convierta en un constante aprendizaje generando en consecuencia un cambio de actitud. Este modelo cuyas características le dan la viabilidad para ser aplicado en Instituciones de Educación Superior responde a los siguientes propósitos esenciales (figura 2).

- Fusionar la acción del modelo de gestión del conocimiento con la acción misma de la comunidad académica para integrarla -desde adentro- con su propio potencial y conducirla en su conjunto a su desarrollo y no sólo el desarrollo de alguna de sus partes, a través de la socialización de la productividad y aceres de los docentes e investigadores en el aula según Lee Joseph (como se citó en Solana, 2004).
- Promover los saberes de los actores (docentes e investigadores) primero a través de una interacción social con sus pares y después en lo individual por medio del intercambio entre ellos por medio de sus investigaciones, conferencias, ponencias, artículos, apuntes y libros para generar nuevo conocimiento en el aula (Vygotsky, 1995).
- Fomentar el desarrollo sociocultural de la comunidad académica en donde se utilice la lectura y escritura como herramienta de análisis teórico, que a través del lenguaje propicie el diálogo sustentado para comprender, interpretar y ejercer la docencia e investigación como una posibilidad de generar conocimiento en el aula (Vygotsky, 1995). Potencializar las funciones cognitivas superiores de los actores involucrados (percepción, pensamiento, memoria y razonamiento lógico) mediante la lectura, escritura, lenguaje y diálogo heurístico, que les permita continuar con su desarrollo, primero a nivel social, y más tarde, a nivel individual. Funciones que de acuerdo con Vygotsky (1978, pp. 3-6) tienen su origen en la cultura y no en las personas.

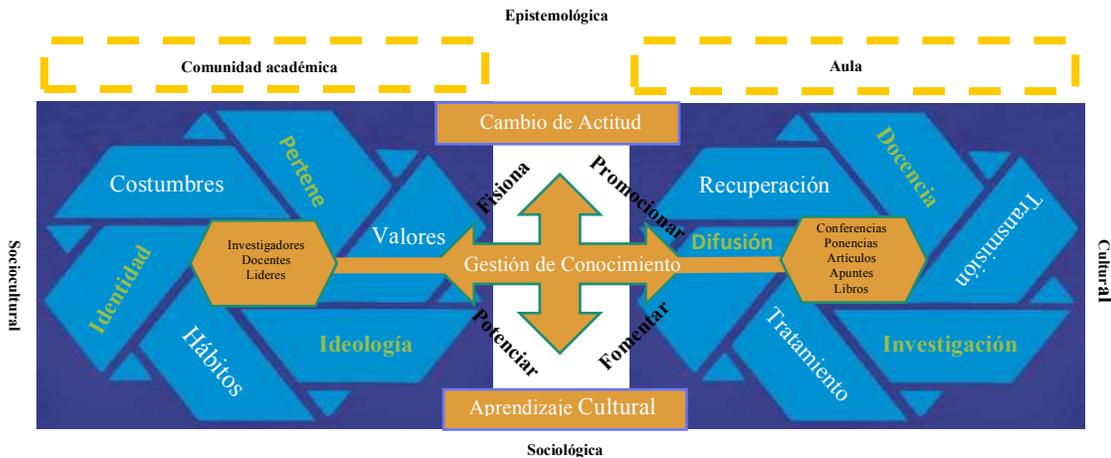


Figura 2. Modelo sociocultural de gestión del conocimiento por su condición holística y dialéctica radica en el uso del conocimiento en el que se ubica al sujeto como el núcleo de la actividad. Construcción de adentro hacia fuera donde se potencializa las habilidades cognitivas de los saberes de docentes, investigadores y líderes y su interacción con la lectura, escritura, diálogo y lenguaje como herramienta. Adaptado de autores (Escudero, 1981; Joyce, Weil y Calhoun, 2000; Rodríguez, 2006; Lee Joseph citado en Solana F., 2004; y Vygotsky,

## Conclusiones

Se concluye con la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para las Instituciones de Educación Superior que coadyuve a través de la gestión a establecer un proceso que transforme los hábitos culturales de su comunidad académicas que les permita lograr la eficiencia y eficacia que la política educativa actual les demanda. Para lograrlo se hace necesario integrar las habilidades y conocimientos de los integrantes de tal forma que el personal se organice en comunidades de aprendizaje de manera eficiente de tal manera que se dé la gestión del conocimiento. Aprender a aprender en estas circunstancias es vital en la sociedad del conocimiento, tal como son las demandas actuales y, sobre todo las previsiones futuras.

El posgrado en Pedagogía fue el caso instrumental en la investigación proveyó de información implícita y explícita para proponer el modelo de gestión expuesto en este trabajo, por eso mismo se hace una amplia recomendación para que lo conozcan y de ser factible implementen.

## Referencias

Aguerrondo, I. (1999). *El nuevo paradigma de la educación para el siglo XXI*. Trabajo presentado en el III Seminario de Altos Directivos de las Administraciones Educativas, Programa Ibermade – OEI. La Habana, Cuba. Recuperado de <http://www.campusoei.org/administracion/aguerrondo.htm>

- Álvarez, I., y Topete, C. (2004). Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 34(3), 11-36.
- Andersen, A. (1999). *Diccionario de economía y negocios*. Madrid España: Espasa-Calpe.
- Belly, P. (2014). *Emprender el Camino de la Gestión del Conocimiento*. México: Temas Grupo Editorial.
- Casares D., A. (2003). *Líderes y Educadores*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la Gestión educativa en América latina. (La tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B). *Revista, Pensamiento Educativo*, 27, 281-324.
- Díaz, A. S. (2011). Información y Sociedad del Conocimiento en América Latina. *Biblioteca Universitaria*, 14(114). 18-25.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Escudero, J. M. (1981). Modelos didácticos. Planificación sistemática y autogestión educativa. Barcelona España: Oikos-tau, S. A
- Frigerio, G. (1993). *Las instituciones educativas: Cara y ceca. Elementos para su comprensión*. Argentina: Editorial Troquel.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, P. E., y Trow, M. (1994). *La Nueva producción del conocimiento: la dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Barcelona: Ediciones Pomares-Corredor.
- Gould Bei, G. (2002). La administración de la vinculación, cómo hacer qué. México: SEP/IPN.
- Gutiérrez, A. (2016). *Convocatoria al empoderamiento, la educación popular y la inteligencia colectiva. En: Manual de Información Popular: gestión de información y del conocimiento en organizaciones y movimientos populares*. Bogotá: CEIS y CORPEIS
- Joyce, B., Weil, M., y Calhoun, E. (2002). *Modelos de Enseñanza*. Barcelona, España: Gedisa.
- Katz D., y Kahn R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Lema, F. (2000). *Sociedad del conocimiento: ¿desarrollo o dependencia?* Argentina: CEPAL. Recuperado de [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionRecHumEV03/materiales/Unidad%201/Lec5SociedadConocDesafioDependencia\\_U1\\_MGIEV001.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionRecHumEV03/materiales/Unidad%201/Lec5SociedadConocDesafioDependencia_U1_MGIEV001.pdf)
- Mardones, J. M., y Ursua, N. (2001). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales: Materiales para una fundamentación científica*. España: Anthropos Editorial
- Olivé, L. (2007). Presentación. Hacia las sociedades del conocimiento en los países culturalmente diversos. *Redes*, 13(26), 101-110.

- Olivé, L. (2012). Sociedades del conocimiento justas, democráticas y plurales en América Latina. *Pensamiento y Cultura*, 15(1), 5-19.
- Olmos, C., y Silva, R. (2011). El desarrollo del Estado de bienestar en los países capitalistas avanzados: Un enfoque socio-histórico. *Revista Sociedad y Equidad*, (1) doi:10.5354/0718-9990.2011.10599
- Organization for Economic Co-operation and Development (OCDE). (1996). *Employment and Growth in The knowledge-based economy*. Paris: OCDE.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OCDE). (1998). *Competencies for the knowledge economy*. Paris: OCDE.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2005). *Hacia una sociedad del conocimiento*. Francia: UNESCO. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>
- Rocher, G. (1973). *Introducción a la sociología general*. USA: Herder Editorial
- Rodríguez G. D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37, 25-39.
- Rodríguez G. R., Peteriro S. L. M., y Rodríguez W. M. T. (2007). Reflexiones sobre cultura organizacional e instituciones en el mundo actual. Santa Clara, Cuba: Psicolediahoy.
- Ruiz, R., Martínez, R., y Valladares, L. (2010). *La sociedad del conocimiento. En Innovación en la educación superior*. México: CFE.
- Sandoval, R. (2008). Transición a la sociedad del conocimiento. Reflexiones desde el interculturalismo. *Innovación Educativa*, 8(44).
- Solana, F. (2004). *Historia de la Educación Pública en México*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudios de casos*. Madrid: Morata.
- Toledo, F. (abril, 2010). Gestión del conocimiento y ambientes de aprendizaje en la educación superior. *Innovación Educativa*, 10(51), 23-78.
- Tünnermann, C., y De Souza, M. (2003). Desafíos de la Universidad en la Sociedad del Conocimiento, Cinco Años Después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior. UNESCO Forum Occasional Paper Series, Francia: Recuperado de [www.unachi.ac.pa/assets/descargas/planificacion/doc-8-desafios\\_la\\_universidad.pdf](http://www.unachi.ac.pa/assets/descargas/planificacion/doc-8-desafios_la_universidad.pdf)
- Universidad Autónoma de México (UNAM). (2010). *Programa de Maestría y Doctorado en Pedagogía*. México: UNAM. Recuperado de <http://www.edrev.info/reviews/revs93.pdf>
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Vygotsky, S. (1978). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Grupo Editorial Grijalbo.

Vygotsky, S. (1995). *Pensamiento y Lenguaje. Teoría del desarrollo cultural de las funciones psíquicas*. Ediciones Fausto.

Yurén, M. T. (1990). “*Modelo*”. En. *Leyes, teorías y modelos*. México: Trillas.