



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**“Gestión del conocimiento como un desafío para las instituciones de educación superior y una ventaja competitiva en el entorno económico”**

M. EN C. MANUELA BADILLO GAONA \*  
DRA. ELIA OLEA DESERTI

**RESUMEN**

Esta investigación analizó la gestión del conocimiento en tres programas de estudio pertenecientes a distintas instituciones educativas (Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto Politécnico Nacional y Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl). Su objetivo fue el de investigar si en dichas instituciones existía la gestión del conocimiento, los desafíos detectados y las repercusiones del liderazgo en este desarrollo. Es un estudio cualitativo, exploratorio. La estrategia metodológica fue: realización de entrevistas a profundidad a los coordinadores y charlas informales con los docentes elaborando notas de campo con la información proporcionada. Se usó el análisis del discurso. Los hallazgos obtenidos muestran que las instituciones de educación superior carecen de un proceso para llevar a cabo la gestión del conocimiento y sus líderes son transaccionales. A partir de ello se identificaron los desafíos, las ventajas competitivas que pueden aprovecharse, acciones del líder y las tareas que tendrían que realizar para dar respuesta al entorno económico.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del Conocimiento, competitividad en IES, educación superior y Gestión del Conocimiento

**ABSTRACT**

This research analyzed the Knowledge Management in three Educative Programs from three Institutions of Higher Education (Universidad Nacional Autonoma de Mexico, Instituto Politecnico Nacional y Universidad Tecnologica de Nezahualcoyotl). The objective of this research was to analyze if these Institutions do Knowledge Management, their dares and leadership's results in this development. Its is a Qualitative Exploratory research. The methodological strategy was: we apply deep interviews at coordinators of each program and we had chats with professors and from these we prepared notes. We analyzed the information with the technic of ideas analysis. Our findings showed the three Institutions of Higher Education don't have a process about Knowledge

---

\*Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración

Management and they have Transactional Leaderships. From this information we identified dares, competitive advantages that these Institutions can use, behavior of the leadership and the tasks that they could do if they want to be in the same level that the economic environment.

**KEYWORDS.** Knowledge Management, competitive in IES, Higher Education and Knowledge Management.

### **La gestión del conocimiento. Su concepción-aplicación a través del tiempo**

Hablar de información y conocimiento lleva a la reflexión de su disponibilidad y su aumento exponencial, razón por la cual es que a través de los sistemas de información puede disponerse de ellos. Sin embargo, si se piensa en las instituciones se observa cómo a través de un liderazgo y una gestión se llega a una optimización del capital intelectual que impulse el desarrollo y logro de la misión y visión de una administración. Así que, debido a su importancia en esta investigación, se decidió primero incluir un apartado sobre la gestión del conocimiento a través del tiempo y posteriormente se presenta la investigación llevada a cabo en tres instituciones de educación superior.

Si bien, la gestión del conocimiento data de la década de los años 50's, no es hasta mediados de los años 80's que toma auge y lo hace en el entorno empresarial. En esta misma década se vio el desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento basados en la inteligencia artificial y los sistemas expertos, surgiendo conceptos como *adquisición de conocimiento*, *ingeniería del conocimiento* y *sistemas basados en el conocimiento*. En los Estados Unidos de América surgieron teóricos de la gestión de empresas quienes han contribuido a la evolución de la gestión del conocimiento, entre ellos se pueden identificar a Peter Senge, Peter Drucker y Paul Strassmann, siendo estos dos últimos los que subrayaron la importancia creciente de la información y el conocimiento explícito como recursos organizativos; Senge puso énfasis en la dimensión cultural de la gestión del conocimiento (Valhondo, 2003, pp. 27-28).

En la literatura es posible identificar conceptos de diferentes autores relacionados con la forma en que las organizaciones debieran manejar el conocimiento. Se quiere destacar que autores como Nonaka y Takeuchi, Michael Polanyi, Peter F. Drucker, Thomas Davenport y Karl Sveiby son los que han difundido más conceptos teóricos al respecto, aunque lo cierto es que las concepciones se adaptan a las características de la organización lo que significa que constantemente surgen nuevas definiciones entre las que se encuentran:

- 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, (2004) 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.
- Combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de seres humanos.
- Actividades de empleados encaminadas a adquisición, diseminación y utilización del conocimiento para alcanzar los objetivos de la organización.
- Proceso que busca construir conscientemente y conforma y explica los conocimientos dentro de la organización.
- Es la función que planifica, coordina y controla, el flujo del conocimiento.
- Proceso por el que se adquiere, genera, almacena, comparte y usa conocimiento, la información, ideas y experiencias.

En la década de los años 90's, con el uso del internet, el hablar de la gestión del conocimiento trasciende a todo tipo de organizaciones entre las que se encuentran las educativas. Así que en las IES, términos como competencias, calidad y competitividad se vuelven trascendentales, acordes al contexto mundial, con una marcada influencia nacional. La gestión del conocimiento se erige como un elemento facilitador de vinculación entre los centros educativos con las empresas y la sociedad, reorientando sus funciones de tal forma que logren incidir en el desarrollo económico del país entendida, como la acumulación de bienes y servicios que a su vez llevarían a un progreso social que se traduce en educación, salud y alimentación. En el caso de la educación, las acciones de vinculación resultan vitales para contribuir a la formación integral del estudiante, al incremento de las condiciones de empleabilidad, a la capacidad emprendedora, a la pertinencia social de la educación superior y al desarrollo social y económico para las empresas (Gould Bei, 2002, p. 2-3).

De hecho, las instituciones de educación superior (IES), como cualquier organización, para su funcionamiento y el logro de sus objetivos tienen establecidas su misión y visión guiadas por su filosofía y normatividad en que se asientan, por lo que para ello cuentan con una organización en la que están instauradas diversas funciones y liderazgos. Como toda organización requiere de información (conocimiento) por lo que se instituyen 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 individuos que en ella conviven cotidianamente. En esa interacción académico administrativa hay presencia de logros y conflictos, donde surge el clima laboral; tal como afirma Sveiby, (2004) el conocimiento es la base de la estructura interna y externa de la organización educativa o empresarial, el cual está asociado a la acción y no se independiza del actor con cada manifestación.

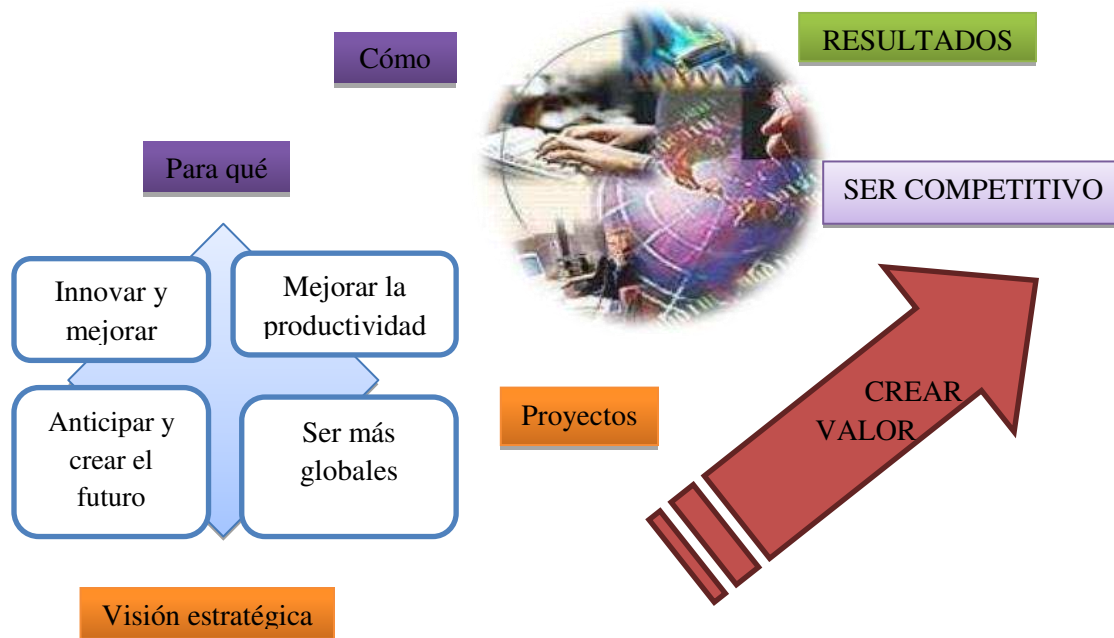
Desde una perspectiva social Katz y Kahn, (1966) consideran a los centros educativos como organizaciones que atienden el papel o rol de sus miembros, las reglas que prescriben tales conductas y los valores en los que se asientan esas normas. Si esto se aplica a la educación superior se dice que las IES son organizaciones sociales donde se filtran actitudes, creencias, percepciones y expectativas de la comunidad académica, que se viven en torno a una cultura organizacional con valores, normas y roles que las hacen únicas.

Las instituciones de educación superior requieren de la planeación, la operatividad y la evaluación a través de procesos que pretenden la eficiencia y la eficacia en sus objetivos y para lograrlos es necesario integrar reflexiones, habilidades y conocimientos de los integrantes, así que su personal puede organizarse en las llamadas comunidades de aprendizaje en las que de manera eficiente, se puede dar la gestión del conocimiento, haciendo posible que emerjan ambientes de aprendizaje que propicien la creación, circulación, tratamiento y utilización de dicho 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. Por tanto los docentes e investigadores quienes integran las comunidades académicas de las IES, se convierten en pieza clave en la generación del conocimiento (Toledo F. 2010). Ellos, en su hacer cotidiano, son los que están inmersos en los detalles, aprendiendo constantemente, convirtiéndose en actores del conocimiento dispuestos a compartirlo si es que la cultura corporativa-institucional los incentiva para hacerlo. Las acciones del líder dentro de la estructura institucional conforman los pasos para motivar y orientar la creación de conocimiento.

La gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior es una forma de dirección orientada a la maximización del rendimiento del capital intelectual (Figura 1), es decir optimiza “al conjunto de competencias institucionales de carácter intangible que apoyan una ventaja competitiva mediante la colaboración de su comunidad y el uso de procesos para la producción, transmisión y

transferencia de un conocimiento innovador” (Topete y Bustos, 2007, p. 32). El conocimiento que poseen las IES se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible, por lo tanto, aquellas que se consideran instituciones exitosas son las que pueden usar, integrar e incorporar conocimiento en las actividades que forman parte sus objetivos y en su misión (Droge, Claycomb y Germain, 2003; Teece, 1998).

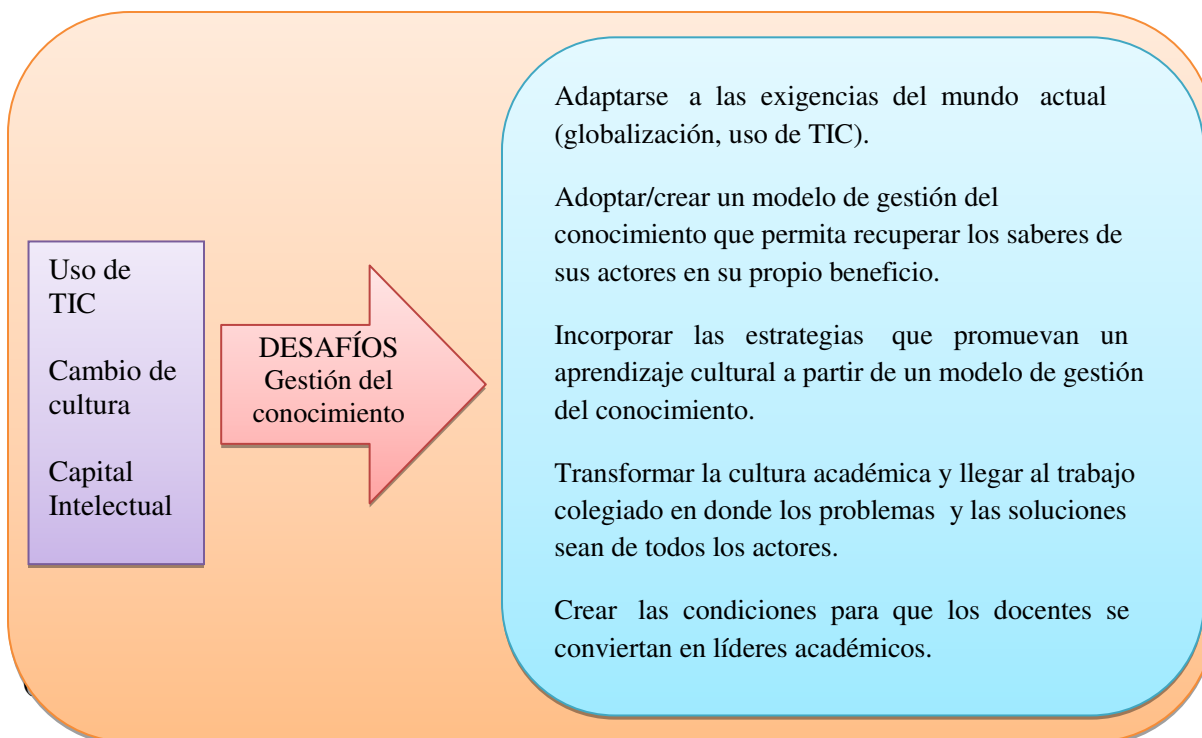
**Figura 1. Gestionar el conocimiento en las IES**



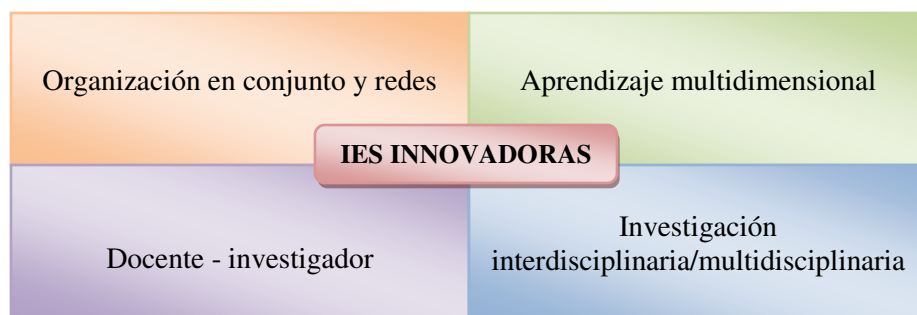
La gestión del conocimiento en las IES involucra a todo el personal quien en general debe experimentar un cambio en su actuar y hacerse partícipe del proyecto. La autoridad debe tomar conciencia de la importancia de las competencias básicas que debe tener para propiciar cambios en la institución, los cuales de acuerdo a Whetten y Cameron, (2005) las agrupan en tres ejes: habilidades personales (autoconocimiento, resolución de problemas y manejo del estrés), habilidades interpersonales (comunicación, manejo de conflictos, motivación, uso del poder e influencia) y habilidades grupales (delegación y equipos de trabajo efectivo).

La gestión del conocimiento es una tarea de dirección orientada a la maximización del rendimiento del capital intelectual en donde se propicia una mejor competitividad en el mercado de la educación universitaria por lo que, de manera inherente, las IES se enfrentan y les corresponden resolver los desafíos de la gestión del conocimiento tales como el uso de las TIC, cambio de cultura, capital intelectual y liderazgo de acuerdo a como se muestra en la Figura 2.

**Figura 2. Tareas de las IES en el marco de la gestión del conocimiento**



**Figura 3. Características de las IES innovadoras**



La IES no se pueden transformar solas, la participación de todos es necesaria y en ese sentido el líder juega un papel trascendental. Cásares (2003) menciona que los líderes son los que favorecen el cambio, fortalecen a los grupos y son motor de la formación y solidez de la célula de las organizaciones sociales e instituciones educativas. De hecho el que se tome una decisión puede generar cambios dentro de la organización con una proyección innovadora, en la que se propicie la recuperación, el procesamiento y la transmisión del conocimiento, o sea la toma de determinaciones es la competencia que marca la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento. En el proceso el líder se trasforma en gestor del conocimiento. Así que los gestores del conocimiento son

aquellos líderes con una visión transformacional, quienes orientan hacia dónde se destinan el capital humano, el capital intelectual y el recurso financiero; adquieren tecnología y la comparten, proporcionan infraestructura y proveen de equipamiento (uso de las TIC). De igual forma involucran a todos en el proceso y destacan la importancia de una visión futurista.

Valhondo (2003) menciona que se pueden identificar estudiosos de la gestión del conocimiento, cuya influencia práctica ha ido incrementándose en los últimos años siendo los más representativos Michael Polanyi (1891-1976) quien fue el primero en plantear el conocimiento como se entiende actualmente. La teoría de Polanyi trata de cómo el ser humano adquiere y usa el conocimiento, habla del proceso de conocer. En su último trabajo denominado *Tacit Knowing*, usa el gerundio *Knowing* para indicar el esfuerzo humano por obtener y conseguir apropiarse de nuevos conocimientos. 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, describe cómo se transfiere el conocimiento en un contexto social, la forma en que se transmiten sus modelos de acción, reglas, valores y normas. Esto crea un orden social porque las personas pueden prever las acciones de otros y sus expectativas implícitas. Así, el conocimiento se propaga localmente mediante la relación maestro/aprendiz y en un contexto más grande a través de los cuerpos profesionales (pp. 29-41).

Peter F. Drucker, introduce en 1959 el concepto de *Knowledge workers* por la gran importancia que otorga a las personas dentro de la organizaciones quienes dan más valor a los productos y servicios de una compañía usando su conocimiento; considera que los *trabajadores (autores) del conocimiento* aplican a su trabajo su propio conocimiento profesional -previamente adquirido- considerándoseles como un activo fijo de la empresa y, como tal, debe cuidárseles en lugar de controlarlos, dejando como responsabilidad de los directivos el crear un ambiente laboral donde estos trabajadores (productores del conocimiento) puedan desarrollar su creatividad.

Peter Senge en 1990 contribuye con el concepto de *Learning Organization* u *organizaciones que aprenden* o sea, 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. Los empleados están continuamente aprendiendo a aprender.

Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi entre 1991 y 1995, 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. Nonaka y Takeuchi se centran en el origen del conocimiento en sí mismo y le dan poca importancia a su pertinencia con el entorno o a la contingencia que lo rodea ya que el conocimiento fluye de la siguiente manera: de tácito a tácito mediante la adquisición; de tácito a explícito por conversión; de explícito a explícito por creación y de explícito a tácito por incorporación.

El conocimiento tácito, como lo expuso Polanyi, suele asociarse a la experiencia y es difícil medir y explicar y el conocimiento explícito es definido 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 Prusack (1998) introducen el concepto de *Working Knowledge*. Se enfocan en presentar una visión práctica de la gestión del conocimiento, por lo que 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. La obra de Davenport va dirigida a impulsar la gestión del conocimiento en las organizaciones. 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 con proveedores y clientes, las interacciones con los competidores y el entorno empresarial, presentan dificultades para ser integrados a las acciones y actividades cotidianas de la organización.

## El sistema de educación superior en México

La educación superior en México cuyo sistema educativo está integrado por 3464 instituciones con distintos perfiles tipológicos que son parte del Sistema Nacional y que corresponde a 1544 públicas y 1920 privadas. Por tanto, debido a su magnitud las diferentes instituciones que lo componen, se caracteriza por su heterogeneidad, complejidad en cuanto a sus componentes, régimen jurídico, ofertas profesionales y de posgrado, así como su antigüedad, tamaño, capacidad de investigación, instalaciones y recursos intelectuales.

- De acuerdo a la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE 97) de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y a los estudios de Rubio, J. 2006, se elaboró la figura 4 que presenta los programas que ofrece el Sistema de Educación Superior y que se refieren a: Técnico Superior Universitario (5B2), Profesional Asociado (3A); Licenciatura Técnica (5A3); Licenciatura (5A4), Especialidad, Maestría (5A) y Doctorado (6).

**Figura 4. Clasificación Internacional de la Educación Superior en México**



Con base a los recursos que manejan las instituciones educativas, se puede hablar de instituciones de educación superior públicas o privadas y respecto a su operación pueden ser autónomas o dependientes del Estado o de la Secretaría de Educación Pública (con o sin reconocimiento). Por el tipo de oferta educativa que ofrecen hay instituciones universitarias, técnicas y de formación de maestros (escuelas normales).

El estudio se realizó en tres instituciones de educación superior: la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl (UTN). Respecto a la UNAM se puede afirmar que en el 2010 a nivel licenciatura cuenta con 21 facultades, el subsistema de investigación universitaria se integra por un total de 28 institutos, 17 centros, 3 programas y una unidad. EL posgrado se compone de 40 programas con 83 planes de estudio de maestría y doctorado y 33 programas de especialización con 193 orientaciones. El IPN se organiza en tres ramas: primera, Ingeniería y física matemática tiene 10 escuelas con 15 unidades y 37 carreras, segunda, Ciencias Médico Biológicas se compone de 5 escuelas con 6 unidades y 14 carreras y tercera, Ciencias Sociales y Administrativas tiene 3 escuelas 4 unidades y 5 carreras, el posgrado está integrado con 21 doctorados, 45 maestrías y 7 especialidades. La oferta educativa de la UTN está integrada por 8 carreras en dos niveles, el de Técnico Superior Universitario y el nivel de Ingeniería.

Los programas académicos de las IES que formaron parte el estudio son del Posgrado en Pedagogía de la UNAM, la Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación (MAGDE) del IPN, de la UTN se incluyó la Carrera de Administración Área de Recursos Humanos debido a que aun no cuentan con programas de posgrado.

El Posgrado en Pedagogía se compone de Maestría y Doctorado. El citado programa es de carácter interinstitucional, las entidades académicas que lo conforman son la Facultad de Filosofía y Letras (FFyL), el Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE) y las Facultades de Estudios Superiores Acatlán y Aragón (FES Acatlán, FES Aragón). MAGDE en su oferta educativa tiene cursos obligatorios y dentro de una amplia gama de cursos optativos que corresponden a Educación Básica, Media, Superior, e Innovación y Desarrollo Educativo, los estudiantes eligen los cursos de acuerdo a su interés, además de una estancia en gestión de carácter tutorial. La Carrera de Administración Área de Recursos Humanos se cursa en dos años, su plan de estudios se forma por cinco cuatrimestres y una estancia de 525 hrs. que los alumnos realizan en la empresa, sus Áreas de Conocimientos son Ciencias Básicas Aplicadas, Tecnológica, Lenguas y Métodos, y Habilidades Generales.

Derivado de lo anterior surgió el interés en el análisis de las repercusiones en materia de gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior como es la UNAM y específicamente en el Posgrado en Pedagogía de la Facultad de Estudios Superiores Aragón, el IPN en su Maestría en

Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación y en la UTN en la carrera en Administración Área de Recursos Humanos nivel de Técnico Superior Universitario, es así que la siguiente interrogante recupera la problemática de esta investigación: ¿A qué desafíos de la gestión del conocimiento se enfrentan estos programas de los centros educativos (de UNAM, IPN y UTN) y qué papel deben asumir los directores ante ese desafío para convertir a la escuela en una institución competitiva de acuerdo al entorno económico actual?

Así es que el objetivo que se estableció como general fue el de analizar la existencia de la gestión del conocimiento, los desafíos y las repercusiones del liderazgo en el desarrollo de la competitividad en las instituciones educativas -a nivel superior- de tal forma que respondan a los requerimientos económicos del contexto. Para ello fue necesario establecer como objetivos específicos el indagar lo que representa la gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior; describir de qué forma la gestión del conocimiento se convierte en una ventaja competitiva para las instituciones de educación superior e identificar la importancia del líder como gestor del conocimiento en la transformación de las instituciones de educación superior.

## **METODOLOGÍA UTILIZADA**

La investigación tiene un enfoque cualitativo, lo que permitió que el proceso tomara un carácter holístico que consistió en ir y venir en las distintas etapas de acuerdo al avance de la investigación (figura 5).

El estudio fue exploratorio. Debido a su carácter cualitativo, la interpretación de la información se realizó a través del análisis de discurso.

La información se recabó a través de entrevistas a profundidad realizada a coordinadores de tres instituciones de educación superior. Respecto a los académicos, se elaboraron notas de campo, como resultado de charlas informales con el 56% de docentes de los programas.

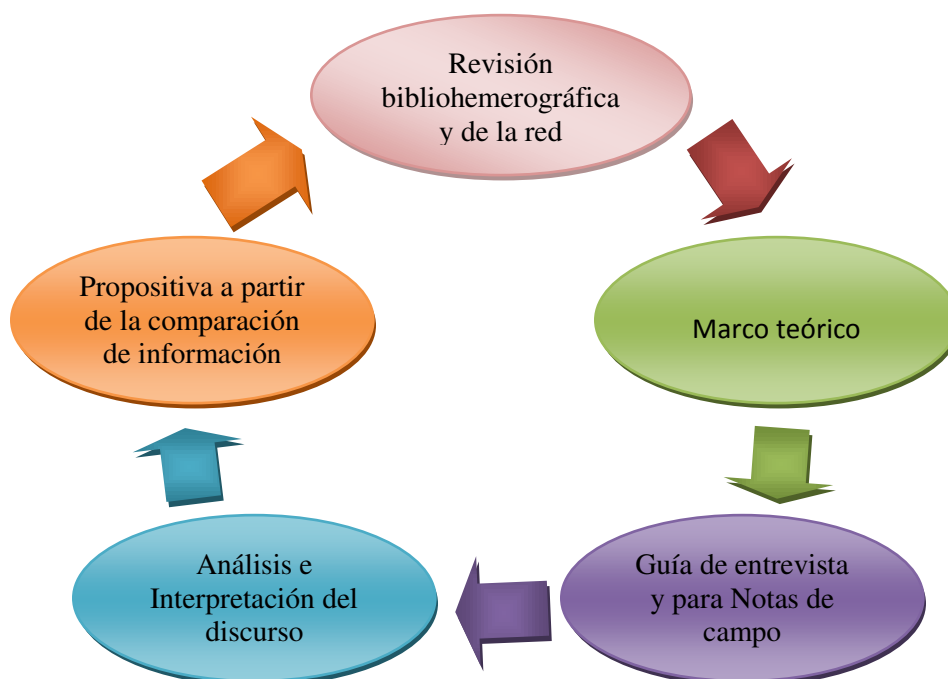
El proceso se dio en tres fases metodológicas:

Primera fase, fue la revisión documental que incluyó la elaboración y estructuración de los elementos conceptuales implicados; con ello se construyó el marco teórico. Al mismo tiempo se diseñaron y desarrollaron las herramientas concretas para el estudio exploratorio. Se trató en realidad de una etapa descriptiva, organizacional y de inmersión que facultó la problematización del objeto de estudio.

Segunda fase, la interpretativa. Aquí se usó el método etnográfico de Bertely (2000) el cual consistió en interpretar el discurso. Para ello se analizó lo comunicado confrontándolo con los elementos de exploración provenientes de la primera etapa, con el fin de sumar argumentos de diferentes categorías al acervo analítico de los datos cualitativos ya existentes.

Tercera fase, fue la propositiva que implicó la comparación de las diferentes vertientes del estudio exploratorio (comparativa, integral y prospectiva).

**Figura 5. Fases Metodológicas**



### **Análisis de la información**

En el análisis de la información se llegó a lo siguiente:

Se identificaron los desafíos de la gestión del conocimiento, de las tres instituciones de educación superior analizadas. Se detectaron los desafíos que surgieron al operacionalizar la categoría y subcategorías de análisis construidas a partir de la recolección de información (entrevistas abiertas y notas de campo).

Se partió de la categoría de análisis *Gestión del conocimiento* y se pudieron identificar, en orden de importancia (peso otorgado a las subcategorías), considerando los entrevistados como más

importante el *Capital humano*, seguido de *Capital intelectual*, luego el *Cambio cultural* y por último el *Uso de las TIC*.

## CONCLUSIONES

De manera general se encontraron los siguientes hallazgos:

- Como resultado del análisis de tres programas distintos correspondientes a la UNAM, el IPN y la UTN se encontró que tales instituciones carecen de procesos que garanticen la recuperación, el tratamiento y la distribución del conocimiento o sea, es inexistente la gestión del conocimiento.
- Se observó que el liderazgo que se ejerce en las IES es conservador, tiene un corte transaccional.
- Se identificaron las tareas que deben hacer las IES en el marco de la gestión del conocimiento, sin embargo, éstas se cumplen parcialmente.

Ahora bien, como resultado del análisis discursivo de la información obtenida se llegaron a los aspectos que se refieren a: la identificación de los desafíos, la ventaja competitiva de la que pueden hacer uso estas instituciones y las tareas que se recomienda asuman las instituciones que se comprometan en asumir su competitividad.

### *Desafíos*

Se identificaron dos bloques, el primero relacionado con la gestión del conocimiento y el segundo corresponde a la educación superior (Tabla1).

Tabla 1

Desafíos: gestión del conocimiento y educación Superior

Información derivada de la Categoría Gestión del conocimiento	Desafíos identificados a partir de la información analizada
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Capital Intelectual</li> <li>• Cambio de cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafío de financiamiento</li> <li>• Desafío de vinculación</li> <li>• Desafío de cooperación</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de las TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafío de cobertura</li> <li>• Desafío de calidad</li> <li>• Desafío de investigación</li> <li>• Desafío de pertinencia</li> </ul>
--	--

### ***IES y la ventaja competitiva***

La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las IES se da a través de tres alternativas:

Primera, se refiere al conocimiento que poseen las instituciones como una fuente de ventaja sostenible por lo tanto son consideradas instituciones exitosas las que pueden usar, integrar e incorporar conocimiento en las actividades que forman parte de los objetivos definidos en su misión  
 Segunda, se da a través de la vinculación con las empresas y la sociedad reorientando sus funciones de tal forma que logren incidir a través de diversas acciones entre ellas:

- La formación integral del estudiante.
- El incremento de las condiciones de empleabilidad, que consiste en proporcionarle a los estudiantes las herramientas para que al momento de su egreso encuentre posibilidades de empleo bajo el contexto de crisis laboral que vive México actualmente.
- La capacidad emprendedora e innovadora.
- La pertinencia social de la educación superior.
- La vinculación con las empresas de manera que favorezcan el desarrollo social y económico de las mismas.

Tercera, la Gestión del Conocimiento le da la posibilidad de convertir a las IES en instituciones innovadoras cuyas características son:

- Organización en conjuntos y redes.
- Aprendizaje multidimensional.
- Docente-investigador.
- Investigación interdisciplinaria/multidisciplinaria.

### ***El líder como gestor del conocimiento***

El liderazgo que se ejerce en las IES es conservador, tiene un corte transaccional, se enfoca más a promover el trabajo bajo el efecto del castigo y la recompensa; no delega, asigna tareas; hay nula participación de los actores por lo que se cae en la cotidianidad y su visión va en contra de los cambios. Ante ese liderazgo la gestión del conocimiento tiene muy pocas posibilidades, sin embargo la misma dinámica ha hecho que las IES acepten algunas actividades y que no

propriadamente el líder las identifique en el contexto de la gestión del conocimiento, pero cuyas acciones las llevan a cabo.

### **Tareas a cumplir por las IES**

Las tareas que deberán asumir las instituciones comprometidas con el cambio que demanda el paradigma económico, en el cual la gestión del conocimiento está presente, se refieren a:

- ✓ Las instituciones de educación superior se deben adaptar a las exigencias del mundo actual (globalización y uso de TIC, principalmente).
- ✓ Adoptar o crear un modelo de gestión del conocimiento que le permita a las IES recuperar los saberes de sus actores, fortaleciendo a la institución.
- ✓ Incorporar las estrategias que promuevan un aprendizaje cultural a partir de un modelo de gestión del conocimiento.
- ✓ Transformar la cultura académica basada en el individualismo al trabajo en colegiado, donde los problemas y las soluciones sean de todos los actores.
- ✓ Crear las condiciones para que los docentes se conviertan en líderes académicos.

### **REFERENCIAS**

- Barteley, M. (2000). *Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar*. Barcelona: Paidós.
- Cásares D. (2003). *Líderes y Educadores*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Davenport, T. H. y Lawrence, P. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Drogue C., Claycomb C. y Germán. (2003). *¿Tiene conocimiento mediante el efecto del contexto en El rendimiento? Algunas evidencias iniciales*.
- Gould, G. (2002). *La administración de la vinculación, cómo hacer qué*. México: SEP/IPN.
- Katz D. & Kahn R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Programa de Maestría y Doctorado en Pedagogía*, México: UNAM
- Rubio, O. J. (Coordinador). (2006). *La política educativa y la educación superior en México*: México: Fondo de Cultura Económica.
- Sveiby, K. E. (2004). El valor del conocimiento. Recuperado de <http://naritasltda.com/Elvalordelconocimiento-EntrevistaaSv.pdf>.
- Toledo F. ( 2010). Gestión del conocimiento y ambientes de aprendizaje en la educación superior, *Innovación Educativa*, 51 (10), 79-85.



Topete, C. y Bustos, E. (2007). Propuesta de gestión para las universidades virtuales basada en indicadores de capital intelectual. *Innovación Educativa*, 39(7), 31-45.

Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.