



Apertura

ISSN: 1665-6180

apertura@udgvirtual.udg.mx

Universidad de Guadalajara

México

García López, Ramona Imelda; Cuevas Salazar, Omar  
Evaluación del modelo de gestión del conocimiento de una universidad mexicana  
Apertura, vol. 3, núm. 2, 2011  
Universidad de Guadalajara  
Guadalajara, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68822737006>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Evaluación del modelo de gestión del conocimiento de una universidad mexicana

Coautores

Ramona Imelda García López  
Omar Cuevas Salazar

### RESUMEN

Las instituciones educativas generan mucha información cada día; su manejo puede marcar la diferencia entre ellas. De manera reciente, en el Instituto Tecnológico de Sonora se empezó a desarrollar e implementar un modelo de gestión del conocimiento que permite capturar, clasificar y utilizar información y conocimiento, que pueden transformarse en productos o servicios generadores de valor; además, resuelve el problema de pérdida de conocimiento. Hasta ahora, se desconoce el impacto de este modelo en el quehacer institucional; de ahí que el propósito de este trabajo sea evaluarlo con el fin de orientar la toma de decisiones en cuanto a su funcionalidad y contribución a los objetivos estratégicos de la institución. Para ello, se diseñó un instrumento formado por 11 categorías y 67 ítems que fue aplicado a 225 participantes, de los cuales 112 pertenecían al área administrativa y 113, a la académica. Los resultados revelan que el modelo está teniendo un impacto favorable en términos generales; el personal del área administrativa lo considera favorable, pues en todas las categorías sus respuestas se orientaron al "siempre" o "frecuentemente". En cuanto al área académica, sus respuestas fueron más dispersas en la escala de medición utilizada (desde frecuentemente hasta lo desconozco). El modelo se encuentra en un grado de madurez media, lo que significa que tiene una buena probabilidad de éxito. Sin embargo, aún hay mejoras que hacerle en todas las categorías analizadas, sobre todo en las de contenido, procesos, tecnología y cultura orientada a compartir. Las perspectivas de crecimiento de este modelo son altas.

### INTRODUCCIÓN

Dada la globalización de procesos en todos los ámbitos, el mundo está cambiando rápidamente; a través del tiempo, ha habido importantes cambios como la revolución industrial y el surgimiento de las computadoras. En la actualidad se maneja mucha información; el flujo de las comunicaciones es muy rápido y, por ello, las decisiones se toman a una mayor velocidad, lo que hace necesario el manejo del conocimiento.

En un contexto en el cual la economía registra cambios acelerados en todos los sentidos, los principales artículos de consumo son el conocimiento y la información, ya sea como el principal objeto de transacciones o como un vital componente de ellas. El impacto de lo que algunos han llamado "la

"economía del conocimiento" no se limita exclusivamente a las nuevas industrias o las que se basan en él (Brooking, 1997).

Las diversas estrategias se orientan a uno u otro enfoque (la organización del aprendizaje se centra en el desarrollo del conocimiento y las competencias comunes se ocupan de la influencia), pero la gestión del conocimiento examina por igual su desarrollo e influencia. Una empresa puede desarrollar conocimiento al menos de dos maneras: con la compra o con el desarrollo interno; aquí lo importante es centrarse en este último, el cual se logra a través de la investigación y el adiestramiento.

En la empresa de comienzos del siglo XXI se habla más de capital intelectual e inteligencia emocional que de amortizaciones o equipamiento; más de cociente intelectual que de empleados. Se necesitan, en consecuencia, nuevas tecnologías, herramientas y modelos conducentes a gestionar con eficacia el conocimiento de las organizaciones (Gallego y Ongallo, 2004). Para Rivero (1999), el capital de una empresa ya no se mide sólo por la suma de sus bienes inventariables, sus activos financieros, sus stocks de productos y mercadería, sino que cada día se valora más el capital intelectual de una empresa preocupada por crear en la actual sociedad de la información y el conocimiento.

Hasta ahora, no existen en la actualidad modelos claros para una gestión del conocimiento; por ello, hay que insistir en la relevancia de analizar numerosas variables para analizar esos modelos. Los agentes de conocimiento forman parte de un sistema en el ellos mismos interactúan y crean, a su vez, nuevas relaciones casuales y consecuenciales. Dichos agentes de conocimiento en las organizaciones, según Gallego y Ongallo (2004), son las personas, los equipos y las organizaciones; las continuas interacciones entre estos tres agentes provocan una relación dinámica y no lineal.

Para medir el impacto de un modelo de gestión del conocimiento es necesario valorar los distintos elementos que lo componen, a fin de determinar el papel que desempeña cada uno de ellos y cómo beneficia su inclusión y participación a dicho modelo. Según Zorrilla (2002), un sistema de evaluación del modelo de gestión del conocimiento se basa en cinco dimensiones para valorar las iniciativas relacionadas con éste y llevadas a cabo en la organización, partiendo de la base de que la información no se considera conocimiento, a menos que posibilite un cambio relativo a un problema o negocio. El mismo autor advierte que, para que una iniciativa de gestión de conocimiento sea convenientemente diseñada, ejecutada y tenga probabilidad de éxito, hay que tener en cuenta estos cinco aspectos clave relacionados de manera estrecha: tecnología, que es el grado de madurez que tiene en el área afectada; procesos, vinculados al grado de comprensión en cuanto a la relación proceso-iniciativa; contexto, se considera tanto la cultura de la organización como el clima laboral; personal, grado de conocimiento sobre la información y su motivación para actuar de acuerdo con ésta; y contenido, visto como la existencia de conocimiento y la generación de nuevo conocimiento útil para el negocio.

Por su parte, Molina y Marsal (2002) proponen la evaluación de seis factores de éxito en la implantación de programas de gestión del conocimiento: compromiso de la alta dirección; cultura orientada a compartir; capacidad de gestión; tecnología; procesos organizativos; e indicadores de la gestión del conocimiento. Cada uno de éstos es ponderado según su importancia.

Con base en el modelo de administración del conocimiento organizacional realizado por Arthur Andersen y la American Productivity & Quality Center (APQC), se desarrolló el Knowledge Management Assessment Tool (KMAT), que es un instrumento de evaluación y diagnóstico de la gestión del conocimiento en una organización. Este modelo propone cuatro facilitadores

que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional: liderazgo, que comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas; cultura, refleja cómo la organización enfoca y fomenta el aprendizaje y la innovación, incluyendo todas las acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento; tecnología, con la cual la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez; medición, que incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento. Dichos facilitadores permiten a la empresa identificar las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y fortalecer los resultados (Pfeiffer, 2003).

El fenómeno que sufren las universidades con la generación y el uso del conocimiento tiene que ver con la falta de un modelo formal que incluya reglas, restricciones, incentivos, procesos y métricas en la producción y explotación del conocimiento, lo que termina traduciéndose en un alto nivel de pérdida o entropía del conocimiento. Al no contar con medios que conduzcan la forma en que el conocimiento fluye a través de la institución, métricas que indiquen el impacto que cada objeto de conocimiento genera en la comunidad universitaria y sus correspondientes aportaciones al proceso de crecimiento y mejora continua de la institución, ésta es incapaz de saber con claridad cuál es su acervo de conocimiento y, por ende, difícilmente puede explotarlo o mejorarlo.

La universidad, al ser un centro de conocimiento en el que se genera, transforma, aplica, entrega y difunde conocimiento, requiere diseñar un modelo propio que, con el apoyo de la tecnología, permita respaldar el ciclo de vida del conocimiento de la institución. Según Honeycutt, la gestión del conocimiento es un método que trata el capital intelectual como un

elemento patrimonial, "no se trata de prescindir de los trabajadores, sino de aportar conocimiento a las nuevas personas que deban ocupar su lugar; se trata de la entrega de la información a los trabajadores del conocimiento, uniendo la cultura, los procesos de la empresa y la tecnología para lograr el éxito de la empresa y del personal" (2001, p. xvii).

El éxito de la gestión del conocimiento reside en identificar con claridad el nivel de madurez de los procesos sustantivos, tanto académicos como administrativos, especialmente desde la perspectiva del conocimiento, para determinar con eficiencia la forma en que éstos se habrán de vincular con los procesos propios de esta iniciativa. Una de las cualidades más relevantes de la administración del conocimiento radica en el fomento de la transformación de la cultura de trabajo y de vida de cada uno de los integrantes que participan en los procesos institucionales (académicos y administrativos).

#### ÁMBITO DE ESTUDIO

Hace más de una década que el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) ha venido transformándose en una universidad innovadora ocupada en crear iniciativas que lleven al cambio social para el desarrollo regional. Con esa intención, ha elaborado su propio modelo de gestión del conocimiento para convertirse en una organización que aprende y es capaz de administrar y mantener la pertinencia de su conocimiento, a la vez que reconoce el valor que cada uno de sus integrantes, como actores centrales dentro de la institución, generan al transformar sus "saberes" en piezas de conocimiento que se puedan compartir y enriquecer entre todos.

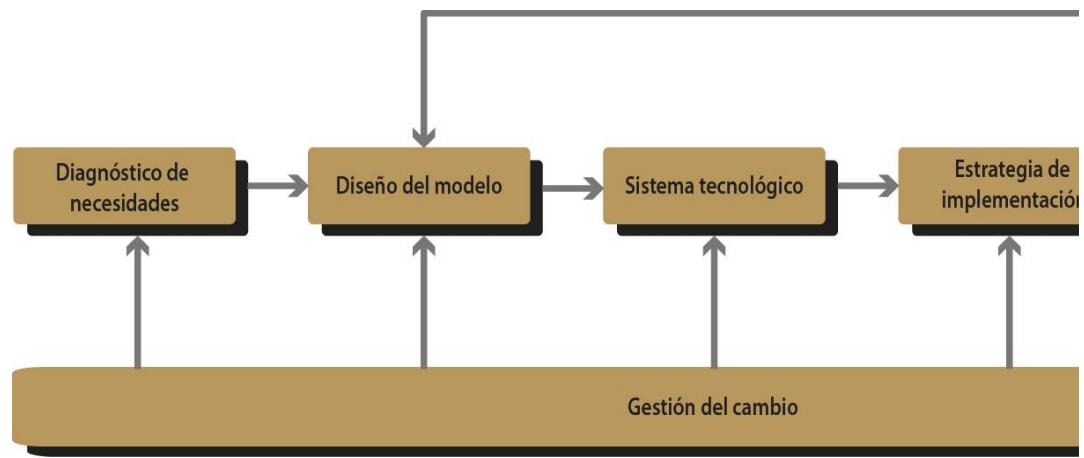
Por la diversidad de comunidades de interés e iniciativas identificadas dentro de la institución, la gestión del conocimiento se descompuso en

procesos estratégicos, tácticos y operativos a fin de establecer mecanismos y estrategias precisas que permitieran una mejor implementación y evaluación del modelo. De igual forma, fueron incluidos los procesos que llevarían a la investigación y el desarrollo de las mejores prácticas que, en un momento dado, ayudarían a determinar los casos de éxito de las iniciativas puestas en marcha en las áreas, así como la realización de investigaciones sobre los cambios en la implementación y evaluación del modelo.

Los procesos ejecutivos corresponden a la parte estratégica y táctica cuyo objetivo es mantener la vigencia del modelo de gestión del conocimiento a través del tiempo. Otro elemento importante del modelo son los procesos operativos, los cuales habrán de ser implantados en toda la comunidad universitaria para fomentar el ciclo de vida de conocimiento y lograr introducirlos en el quehacer diario de todos los miembros de la institución. Asimismo, se determinaron los procedimientos y políticas necesarias para el desarrollo del modelo.

Estos procesos fueron diseñados para cumplir los siguientes objetivos: alinear las actividades definidas en cada uno de los procesos de gestión del conocimiento con el quehacer diario de la institución; lograr el máximo aprovechamiento del conocimiento institucional y motivar la creación de nuevo conocimiento a partir del existente; y aprovechar el potencial de la institución en términos de conocimiento para transformarlo en piezas de intercambio, ya sea con otras instituciones o con la industria regional, nacional y transnacional.

El modelo de gestión del conocimiento institucional se diseñó a partir del diagnóstico realizado y los mapas de conocimiento generados y considerando los procesos ya descritos. El esquema general del modelo se muestra en la figura 1.



**Figura 1.** Representación gráfica del modelo de gestión del conocimiento del ITSON (García López y Cuevas Salazar, 2009).

El conocimiento generado, accesible y funcional a través del modelo, puede transformarse en información de interés para los sectores social, empresarial, gubernamental o educativo y dentro de la misma universidad. Esto significa que las investigaciones o los proyectos y resultados que se obtengan de éstos pueden constituir un acervo valioso para cualquier otra organización pública o privada, que pudiera estar dispuesta a generar convenios o simplemente adquirir de forma directa esos paquetes de información; esto, en su momento, podría atraer beneficios económicos para la institución, pero sobre todo contribuiría al desarrollo de su propio capital intelectual.

Sin embargo, esto no será posible si sólo se queda en la recopilación de piezas de conocimiento sin conocer con precisión la aportación que hace cada una de ellas al capital intelectual institucional; es decir, si se desconoce el valor que agrega a las funciones sustantivas de la universidad y el papel que desempeñan dentro de ésta. La existencia de la plataforma tecnológica en sí misma no garantiza la funcionalidad del modelo de gestión

del conocimiento; además, contar con el apoyo de autoridades, tener una estructura organizacional al servicio del modelo, así como un plan de capacitación y comunicación no es suficiente para determinar el impacto o los beneficios que dicho modelo está aportando a la institución. Por ello, es conveniente valorar la contribución de cada uno de sus elementos (tecnología, procesos, gente, cultura, contenidos, entre otros) en el desarrollo del capital intelectual de la institución.

Por todo lo anterior se advierte la necesidad de evaluar el impacto del modelo de gestión del conocimiento que permita establecer su funcionalidad a partir de los elementos que lo forman, ya que, hasta el momento, no se conocen los beneficios que éste aporta a la comunidad universitaria y su relación con el capital intelectual de la institución. Se tiene el propósito de conocer sus resultados mediante la percepción que el personal tiene al respecto, con la intención de orientar la toma de decisiones en cuanto a la funcionalidad del modelo y su contribución a los objetivos estratégicos de la institución.

## METODOLOGÍA

### Participantes

Se consideró al personal de tiempo completo de todas las áreas de la institución; la población estuvo constituida por 591 personas: 298 académicos y 313 administrativos. Se aplicó un muestreo probabilístico estratificado de las áreas para determinar la muestra a la cual se le aplicaría el instrumento, que resultó en 113 académicos y 112 administrativos.

### Materiales

Con base en el análisis de ciertas categorías propuestas por algunos autores (Zorrilla, 2002; Molina y Marsal, 2002; y Pfeiffer, 2003) y la opinión de expertos en el área de gestión del conocimiento, se diseñó un instrumento para valorar el grado de involucramiento de cada categoría en el modelo del ITSON. El instrumento quedó formado por 11 categorías, con 67 indicadores en total. La distribución de ítems por categoría fue: contexto, 8 preguntas; compromiso de la alta dirección, 11; liderazgo, 6; personas, 5 reactivos; procesos, 6; cultura orientada a compartir, 4; contenido, 4; tecnología, 7; indicadores de gestión del conocimiento,

5; calidad del conocimiento, 7; y metaevaluación, 4. A partir de estos indicadores, los participantes emitieron su opinión usando una escala de medición con 6 opciones, que iba desde el "siempre" hasta "lo desconozco". Para determinar la validez del instrumento, se usó la validez de expertos, tanto en su construcción como en el contenido de las categorías e indicadores. En cuanto a la confiabilidad se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach.

#### Procedimiento

Primero se llevó a cabo la delimitación y descripción de los elementos que formarían parte del instrumento que sería aplicado; se establecieron los indicadores correspondientes a cada una de las categorías definidas para luego hacer el diseño del instrumento. Se realizó una prueba piloto de éste para determinar su validez y confiabilidad.

El instrumento fue aplicado en el lugar de trabajo de cada uno de los participantes, quienes accedieron sin ningún problema a contestar el cuestionario; posteriormente, se realizó el análisis descriptivo de los datos, así como la interpretación de la información, con base en las categorías de análisis propuestas por los expertos.

#### RESULTADOS

Para la validez de contenido del instrumento, se tomó en cuenta la opinión de dos expertos en el área de evaluación sobre si las categorías e indicadores eran las adecuadas para valorar el impacto del modelo de gestión del conocimiento institucional. Las observaciones consistieron en la aclaración de términos de algunos indicadores, así como la inclusión de dos categorías (calidad del conocimiento y metaevaluación), a fin de identificar si el conocimiento generado en la institución es considerado valioso por aportar elementos de análisis al quehacer de todo el personal.

Uno de los expertos consideró necesario incluir en la escala de valoración una unidad más ("lo desconozco") para evitar la tendencia de las respuestas al punto medio. Por otra parte, para la confiabilidad se aplicó el instrumento

a 26 personas de la muestra establecida, correspondiente a 15 por ciento de cada una de las áreas estudiadas; en este caso, fueron 15 personas del área académica y 11 de la administrativa. Se obtuvo el alfa de Cronbach, el cual resultó de 0.871, que ubica al instrumento como confiable y con una consistencia interna favorable.

En cuanto a los resultados obtenidos por categoría, se obtuvo un porcentaje promedio por cada nivel de la escala: A (siempre), B (frecuentemente), C (alguna vez), D (rara vez), E (nunca) y F (lo desconozco), divididos en el área académica (AC) y administrativa (ADM), los cuales se muestran en la tabla 1. De la muestra seleccionada para cada área, sólo se pudieron recuperar 96 encuestas de los académicos y 75 de los administrativos, lo que dio un total de 171.

Como se observa en la tabla 1, en la categoría de contexto el porcentaje más alto corresponde a los administrativos, con 38.4 por ciento ubicado en la escala de siempre, mientras que para los académicos es 36.5 por ciento en el frecuentemente. Esto significa que, desde el punto de vista del área administrativa, en la institución existe un ambiente favorable para que se desarrolle el modelo de gestión del conocimiento. En la variable, compromiso de la alta dirección, 48 por ciento de los administrativos opinaron que frecuentemente las autoridades tienen la disposición para apoyar la iniciativa de gestión del conocimiento y tienen una participación activa, y 22.6 por ciento de los académicos consideraron que sólo algunas veces se presenta esa situación. En liderazgo, ambas áreas cayeron en el frecuentemente, pero de nuevo los administrativos tienen un porcentaje mayor (44.9 por ciento) que los académicos (20.1). Lo anterior significa que tanto el área académica como la administrativa creen que el equipo de apoyo encargado de desarrollar los procesos de la gestión del conocimiento hace sus funciones en forma adecuada para promover y difundir el sistema de gestión.

**Tabla 1.** Porcentaje promedio por categoría.

	A		B		C		D		E		F	
	AC	ADM	AC	ADM	AC	ADM	AC	ADM	AC	ADM	AC	ADM
Contexto	23.3	38.4	36.5	34.2	20.0	23	9.5	7.24	0.26	3.26	3.9	2.34
Compromiso alta dirección	15.2	25.9	21	48	22.6	26.8	13.9	8.4	3.31	2.6	11.5	5.5
Liderazgo	17.8	28.6	20.1	44.9	18.9	18.1	13.3	4.3	5.89	4.4	18.0	13.4
Personas	10.2	18.8	14.5	39.7	21.2	19.1	21.2	12.1	7.7	3.7	17.5	15.9
Procesos	7.97	14.4	18.7	31.6	23.0	23.4	19.2	21.4	7.29	4.1	15.1	13.7
Cultura	8.59	15.9	22.1	38.4	20.0	21.3	20.3	19.2	11.9	5.7	8.81	9.7
Contenido	4.42	13.04	13.0	25	22.9	23.1	16.1	14.1	13.0	7.6	21.0	15.5
Tecnología	13.5	17.3	27.2	37.05	20.8	27.7	13.8	9.1	5.5	6.4	9.67	7.8
Indicadores de GC	7.7	11.5	15.4	33.04	15.4	26.6	11.4	11.01	8.33	7.5	34.7	17.3
Calidad del conocimiento	10.4	15.9	27.3	33.5	21.7	27.5	15.0	12	5.8	4.9	11.0	11.15
Metaevaluación	5.98	11.5	15.6	34.05	11.7	23.5	16.6	13.4	9.63	6.8	29.9	17.7

En cuanto al indicador de personas, 39.7 por ciento de los administrativos consideraron que frecuentemente los integrantes de la institución conocen y usan el sistema tecnológico que apoya los procesos de gestión y ven la herramienta como un medio favorable para incrementar el capital intelectual; mientras tanto, 21.2 por ciento de los académicos opinaron que algunas veces hacen uso del sistema. En la categoría de procesos, 31.6 por ciento de los administrativos señalaron que frecuentemente los procedimientos e iniciativas establecidas para llevar a cabo la gestión del conocimiento son valorados de forma positiva, en tanto que 23 por ciento de los académicos, sólo algunas veces. En relación con la variable cultura orientada a compartir, para 38.4 por ciento de los administrativos frecuentemente se presenta en la institución una cultura favorable para compartir el conocimiento generado; por su parte, 20.3 por ciento de los académicos dijeron que algunas veces se cuenta con un ambiente favorable para la difusión del conocimiento.

En el área de contenido, 23.1 por ciento de los administrativos algunas veces han interactuado con la plataforma y conocen a fondo la organización y su funcionamiento; los académicos coincidieron también en nivel, pero con un porcentaje de 22.9. En cuanto a la tecnología, 37.5 por ciento de los administrativos consideraron que frecuentemente en la institución se cuenta con un sistema tecnológico acorde con las necesidades de la gestión del capital intelectual; los académicos, con un porcentaje de 27.2, también estuvieron en ese nivel de respuesta.

Respecto a la variable indicadores de gestión del conocimiento, para 33.04 por ciento de los administrativos frecuentemente se conoce y se usan los indicadores para la gestión del conocimiento y son adecuados y suficientes para cumplir con los objetivos establecidos; en cambio, 34.7 por ciento de los académicos admitieron desconocerlos. En la categoría calidad del conocimiento, 33.5 por ciento de los administrativos opinaron que el conocimiento generado en la institución frecuentemente es de calidad y éste contribuye a los propósitos institucionales; por su parte, 27.3 por ciento de los académicos coincidieron con ellos. Finalmente, en la dimensión de metaevaluación, es decir, la reflexión sobre la valoración misma del modelo de gestión del conocimiento con la intención de incorporar mejoras a su desarrollo, los administrativos (34.05 por ciento) señalaron que frecuentemente el modelo es funcional para el logro de los objetivos institucionales, mientras que 29.9 por ciento de los académicos afirmaron desconocer el modelo y su operación.

Con los resultados anteriores, podría decirse que el personal del área administrativa tiene una visión más favorable del modelo de gestión del conocimiento, pues en todas las categorías sus respuestas se orientaron al siempre o frecuentemente. Lo anterior podría deberse a que en su forma de trabajo habitual se rigen por modelos que se orientan más al establecimiento de los insumos, procesos y productos, y miden éstos a

través de distintas herramientas; además, el apoyo de la alta dirección y la contribución de todo el personal de las distintas áreas son fundamentales para el logro de los objetivos institucionales, lo que, de alguna forma, se promueve en el modelo de gestión.

En el área académica, las respuestas fueron más dispersas en la escala de medición utilizada (desde frecuentemente hasta lo desconozco); en este caso, los maestros desarrollan sus funciones en función de objetivos específicos de su área de trabajo, lo que refleja que se aplican diversas metodologías según el departamento de que se trate; es decir, no hay una homogeneización en la forma de trabajo (como sucede con los administrativos); por lo tanto, se tienen distintas perspectivas sobre la aplicabilidad del modelo de gestión del conocimiento.

Según Zorrilla (2002), la evaluación de las categorías anteriores consiste en darles una calificación de uno a cinco, la cual refleja el estado de madurez en que se encuentra. De acuerdo con este grado de maduración, se pueden reconocer diferentes estadios de madurez de la iniciativa: iniciativa inmadura, sin posibilidad de éxito; madurez incipiente, organización en etapa de interiorización, baja probabilidad de éxito; madurez baja, organización consciente de la necesidad, pero aún con poca probabilidad de éxito; madurez media, organización con deseos de trabajar en la solución, buena probabilidad de éxito; y madurez completa, organización lista para implantar cambios, alta probabilidad de éxito.

En este caso particular, las once categorías se reclasificaron en cinco para asignarles una calificación y, así, identificar en qué grado de madurez se encuentran; quedaron de la siguiente manera: contexto, que incluyó las categorías iniciales:

- Contexto, compromiso de la alta dirección y cultura orientada a compartir, con valor de tres puntos.

- Personal, formada por liderazgo y personas, con cuatro puntos.
- Procesos, que incluyó los procesos y los indicadores de gestión del conocimiento, con cinco puntos.
- Contenido: contenido y calidad del conocimiento, con dos puntos.
- Tecnología: tecnología y metaevaluación, valorado con un punto.

Considerando lo anterior, en la tabla 2 se presenta la calificación obtenida en cada categoría, desde el punto de vista del área académica y la administrativa, con lo cual se determina el grado de madurez del modelo de gestión que cada área percibe.

Ninguna de las dimensiones o aspectos clave es en sí mismo más importante que los otros y ninguno debería dominar sobre los demás. La suma de las calificaciones es lo significativo. Un promedio de 2.5 a 3 puntos (50 por ciento del máximo posible) es el mínimo requerido para considerar una iniciativa con el grado de desarrollo necesario para comenzar, aunque se reconoce que tal vez este porcentaje no sea suficiente para llevar al éxito la iniciativa.

Como puede observarse en la tabla 2, desde el punto de vista de los académicos el modelo se encuentra ligeramente arriba del 2.25 que correspondería a 50 por ciento del grado mínimo de madurez; esto significa que tiene una madurez baja; es decir, la institución es consciente de la necesidad, pero el modelo aún tiene poca probabilidad de éxito, pues obtuvo una puntuación de 2.49. Por su parte, el área administrativa obtuvo una calificación de 3.86, por lo tanto, cae en la categoría de madurez media con buena probabilidad de éxito. Al promediar ambos resultados, se obtiene un 3.06 de calificación, lo que confirma que el modelo de gestión del conocimiento tiene un grado de madurez media, que indica que aún hay que trabajar en las estrategias de su despliegue en la comunidad universitaria para que lo adopten como herramienta de apoyo en la producción y generación de conocimiento.

**Tabla 2.** Calificación obtenida por cada área.

Categoría	Académicos	Administrativos
Contexto	3.84	4.92
Personal	2.49	4.28
Procesos	2.48	4.52
Contenido	1.09	1.74
Tecnología	2.56	3.84
Promedio	2.49	3.86
Promedio total		3.06

Por otra parte, se consideró importante determinar si había diferencias significativas entre los grupos (académicos y administrativos) en cada una de las categorías de análisis; para ello, se aplicó la prueba t de Student a fin de identificar los aspectos en los cuales habría que profundizar para lograr una percepción más homogénea sobre el modelo de gestión del conocimiento institucional. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3.** Comparación de medias de los grupos para obtener diferencias significativas.

CATEGORÍAS	ACADEMÍCOS	ADMINISTRATIVOS	T DE STUDENT	RESULTADO
Contexto	14.976	12.476	0.847	No hay diferencia
Alta dirección	14.101	12.533	0.947	No hay diferencia
Liderazgo	15.078	13.116	0.509	No hay diferencia
Personas	14.8	12.6	2.04	Sí hay diferencia
Procesos	14.636	12.525	2.49	Sí hay diferencia
Cultura de compartir	14.708	12.708	1.901	Sí hay diferencia
Contenido	14.5	11.333	5.301	Sí hay diferencia
Tecnología	14.496	12.138	1.63	No hay diferencia
Indicadores	14.9	12.333	0.717	No hay diferencia
Calidad del conocimiento	14.615	12.09	2.12	Sí hay diferencia
Metaevaluación	14.33	12.333	1.83	Sí hay diferencia

T de tabla=1.654

gl=163 con un nivel de significancia .05

Como puede observarse en la tabla 3, en las categorías de personas, procesos, cultura para compartir, contenidos, calidad del conocimiento y metaevaluación sí se muestra una diferencia reveladora entre los grupos; lo anterior significa que las percepciones de los involucrados en ambos grupos es muy diversa y dispersa en los indicadores de la escala, por lo que pudiera entenderse que en esos aspectos hay que poner mayor atención para que se visualicen también como factores prioritarios para una implementación adecuada del modelo de gestión del conocimiento y trabajar con ellos mediante estrategias que favorezcan su desarrollo.

## CONCLUSIONES

Según Esteban (2005), el propósito de la gestión del conocimiento en las universidades es crear un sistema de producción, conservación, organización y circulación del conocimiento destinado a la mejora y efectividad en la toma de decisiones y a la resolución de procesos estratégicos de la institución; todo esto en las tres dimensiones del conocimiento: producción, docencia y administración. Lo anterior permite

identificar la importancia que se le atribuye a los procesos de gestión del conocimiento en las instituciones educativas en todo su quehacer. En este caso, como se muestra en los análisis de los resultados obtenidos, el área administrativa tiene una percepción más favorable hacia el modelo de gestión del conocimiento, a pesar de que esta iniciativa institucional no se ha desplegado en su totalidad en dicha área; es decir, sólo se conoce en general y ha sido poca su participación en el uso y manejo de la plataforma tecnológica y sus procesos. Una posible razón sería que los administrativos están más acostumbrados a trabajar con modelos, procesos y herramientas tecnológicas estandarizados que les permiten llevar un mejor control y aprovechamiento de sus actividades.

Los resultados en el área académica son un tanto paradójicos: a pesar de ser ellos quienes mayormente se han involucrado en el uso del sistema de gestión y que gran parte de los documentos que existen en la plataforma tecnológica son producto de sus actividades e investigaciones, la percepción hacia las bondades del modelo es baja; todavía no alcanzan a identificar el impacto que dicho modelo puede tener en su quehacer diario y, sobre todo, los beneficios para la institución.

A pesar de que en términos generales se tiene una valoración favorable hacia el modelo, aún hay mejoras que realizarle en todas las categorías analizadas, principalmente en las de contenido, procesos, tecnología y cultura orientada a compartir. Para ello, será necesario plantear estrategias de comunicación, sensibilización y capacitación para todos los integrantes de la institución con el ánimo de que lo conozcan más a fondo y sean conscientes de su relevancia, tanto para las áreas en particular como para la institución en su totalidad.

Por último, podría decirse que las perspectivas de crecimiento del modelo de gestión del conocimiento son altas, ya que la alta dirección está interesada en que esta iniciativa tenga un despliegue en todas las áreas a

fin de contar con una herramienta lo suficientemente robusta que permita concentrar todo el quehacer institucional, de tal forma que así como se puede llevar un inventario de los bienes físicos, también se haga uno del capital intelectual. Ello hará factible tener un medio valioso para evaluar el desempeño de las áreas en función de su productividad.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Esteban, M. (2005). La gestión del conocimiento en las universidades. FESABID, IX Jornadas españolas de documentación. Madrid, España.
- Gallego Gil, D. y Ongallo, C. (2004). *Conocimiento y gestión*. España: Pearson.
- García López, R. I. y Cuevas Salazar, O. (2009, abril). Diseño y aplicación de una plataforma tecnológica para la gestión del conocimiento. Caso ITSON. *Apertura*, año 9, núm. 10.
- Honeycutt, J. (2001). *Así es la gestión del conocimiento*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Molina, J. L. y Marsal, M. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.librosenred.com/libros/lagestiondelconocimientoenlasorganizaciones.html>
- Pfeiffer (2003). *Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)*. Annual, vol. 1, Training. Recuperado de <http://www.pfeiffer.com/WileyCDA/PfeifferTitle/productCd-0787970166,navId-311043.html>
- Rivero, J. (1999). El capital de la empresa, hoy. *Revista Personas*, año II, núm. VIII.

Zorrilla, H. (2002). *Cómo evaluar iniciativas de gestión del conocimiento*. Recuperado de  
<http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=hdozorrilla&i=d=182>