



Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e  
ciência da informação

ISSN: 1518-2924

adilson.pinto@ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Medina GONZÁLEZ, Viena; Almansa MARTÍNEZ, Ana;  
León SANTOS, Magda; Torres PONJUÁN, Deborah  
**Gestión del conocimiento y Capital Social en la universidad. El caso  
de la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana**

Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia  
e ciência da informação, vol. 25, 2020, -, pp. 1-21

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2020.e72536>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14763386046>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UABEM  
redalyc.org

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



# Encontros Bibli

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD. EL CASO DE LA FACULTAD DE COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA

Knowledge management and social capital in the university. The case of the Faculty of Communication of the University of Havana

**Viena Medina GONZÁLEZ**

Doutoranda


Universidad de Málaga, Escuela de Doctorado, Málaga,  
España  
medina.viena@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3568-7490> 

**Magda León SANTOS**

Profesora

Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación,  
Ciencias de la Información, La Habana, Cuba  
magdaleon@fcom.uh.cu

<http://orcid.org/0000-0002-7564-8050> 

**Ana Almansa MARTÍNEZ**

Profesora

Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la  
Comunicación, Comunicación audiovisual y Publicidad,  
Málaga, España  
aam@uma.es


<http://orcid.org/0000-0003-0256-6369> 

**Deborah Torres PONJUÁN**

Profesora

Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación,  
Ciencias de la Información, La Habana, Cuba  
magdaleon@fcom.uh.cu

<http://orcid.org/0000-0002-5936-6870> 

A lista completa com informações dos autores está no final do artigo 

### RESUMEN

**Objetivo:** El objetivo del presente estudio es proponer el proceso de gestión del conocimiento en la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, a partir de las potencialidades de su capital social. Esto con el fin de fomentar las acciones de creación y difusión del conocimiento en la Facultad y en conjunto con otras entidades, así como su uso y aprovechamiento.

**Método:** La investigación es de tipo descriptiva-analítica con un enfoque mixto. Se desarrolló el análisis de contenido y la triangulación metodológica como método de análisis de los datos obtenidos por medio de la encuesta, la entrevista y el grupo de discusión. Se utilizó la matriz DAFO como herramienta auxiliar para el diagnóstico y organización de los resultados.

**Resultado:** Se logró concretar una propuesta de gestión del conocimiento sustentado en la planificación estratégica, trazándose acciones de trabajo orientadas a relacionar los procesos generales de la entidad por medio del conocimiento organizacional y los elementos del capital social identificados.

**Conclusiones:** La gestión del conocimiento es relevante en el contexto estudiado y la necesidad de potenciar un capital social que medie el intercambio de conocimiento en los procesos organizacionales. Primera propuesta de gestión del conocimiento sustentada en su capital social. Investigación pionera en el contexto cubano donde se relacionan las dos variables de análisis en el contexto universitario.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del conocimiento. Capital social. Universidad. Comunicación.

### ABSTRACT

**Objective:** The objective of the current study is propose the knowledge management process at Faculty of Communication at University of Havana, based on the potential of its social capital. This in order to enhance the actions of creation and dissemination of knowledge in the Faculty and in conjunction with other entities, as well as its use and exploitation.

**Method:** The research is descriptive-analytical with a mixed approach. Content analysis and methodological triangulation were developed as a method of analyzing the data obtained through the survey, the interview and the discussion group. The SWOT matrix was used as auxiliary tool for the diagnostic and organization of results.

**Result:** The proposal of the knowledge management was achieved, based on the strategic planning. The work actions were drawn and were oriented to relate the general processes of the entity through organizational knowledge and the elements of social capital identified.

**Conclusions:** The knowledge management is relevance in the context studied and the need to enhance social capital that mediates the exchange of knowledge in organizational processes. First proposal of knowledge management based on its social capital. Pioneer research in the cuban context where the two analysis variables are related in the university context.  
**KEYWORDS:** Knowledge management. Social capital. College. Communication.

## 1 INTRODUCCIÓN

La universidad es una institución generadora de conocimientos sustentados en investigaciones y proyectos relacionados directamente con su responsabilidad social. Por ello es primordial la presencia de docentes capaces de transmitir su conocimiento tácito, difundir sus resultados investigativos, lograr un trabajo colaborativo entre profesionales de su mismo perfil y de distintas áreas del conocimiento. Además de lograr la conexión entre los intereses científicos y la participación en proyectos institucionales, y así establecer la relación enseñanza, aprendizaje y resultado investigativo o social.

Relacionado con el intercambio de recursos informacionales y conocimiento, el capital social (CS) juega un rol mediador en el proceso estratégico de creación y compartición del conocimiento. El CS consiste en las fuertes relaciones sociales existentes en la entidad, basadas en la confianza, valores y normas, que posibilitan el acceso a los recursos y la colaboración, entre otros elementos que identifican su presencia en las organizaciones; de ahí su estrecha relación con la gestión del conocimiento (GC).

La Facultad de Comunicación (FCOM) de la Universidad de La Habana (UH), como unidad de análisis de este estudio, se encuentra inmersa en un proceso de cambio relacionado con las formas de interacción y colaboración entre las distintas áreas de conocimiento que en esta se aglutinan: Ciencias de la Información, Comunicación Social y Periodismo.

Esto se constata en los avances que ha mostrado la Facultad en la organización de proyectos institucionales y su participación en proyectos nacionales; el crecimiento de relaciones y alianzas ente los docentes de los departamentos y con actores del entorno. Además del interés y compromiso mostrado por la dirección y los profesores para lograr un espacio inter y transdisciplinar.

Dicha situación da paso a la necesidad de potenciar un ambiente de aprendizaje, donde se logre que el conocimiento generado en la entidad pueda retenerse y usarse en la propia institución en pos de la obtención de resultados y cumplimiento de su misión.

Para ello es indispensable llevar a cabo un proceso de GC, donde los actores sociales involucrados contribuyan a la planificación, organización y monitoreo de las actividades asociadas a este tipo de gestión. Igualmente es esencial saber aprovechar las

potencialidades del CS, como activo intangible clave para la difusión del conocimiento, así como los mecanismos de colaboración entre profesionales, el intercambio de recursos de información, la creación de alianzas con entidades del entorno y la generación de proyectos interdisciplinarios.

La presente investigación persigue el objetivo de proponer el proceso de GC en la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana basado en su capital social. De esta forma se pretende complementar las potencialidades de dos activos intangibles esenciales en las organizaciones: CS y conocimiento. Esto en función de mejorar el desempeño e impacto de la entidad y así enfocar adecuadamente la acción colectiva hacia el desarrollo del conocimiento organizacional.

## **2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL SOCIAL**

La GC se potencia en espacios donde el conocimiento es considerado un activo esencial para lograr el éxito, lo que dependerá de las competencias, capacidades y experiencias de las personas. Para lograr que la GC se realice de manera eficiente, el CS se convierte en un mediador clave.

El valor de las relaciones entre los individuos y organizaciones es el ente distintivo del CS, así como su relevancia para el acceso a los recursos necesarios en el logro de transformaciones sociales e institucionales. Igual se destaca la capacidad de las personas de relacionarse en ambientes de confianza e intercambio, lo cual tributa a la fomentación de una cultura colaborativa y de cohesión a nivel organizacional y social.

Bourdieu (1986, p.248), puntualiza que es el “conjunto de recursos existentes o potenciales relacionados con la posesión de una red estable de relaciones más o menos institucionalizadas de mutua familiaridad y reconocimiento”.

Por su parte Portes (1998, p.6) lo señala como la “capacidad de los actores para lograr beneficios en virtud de su pertenencia a redes sociales u otras estructuras y Nahapiet y Ghoshal (1998, p.243) como la “red de relaciones que posee una organización (o individuo), la cual le proporciona valor al permitirle el acceso a los recursos que se encuentran en la red.

Estudios como los de Hoffman, Hoelscher y Sherif (2005) y Dastranj (2016) demuestran que los aspectos del CS favorecen los procesos de creación y compartición del conocimiento. Abbas, Nasser, Peyman y Mostafa (2013) establecen el enlace entre la GC y el CS.

**Tabla 1.** Relación entre los elementos del CS y las prácticas de GC (ABBAS et al., 2013)

<b>Elementos capital social</b>	<b>Prácticas gestión del conocimiento</b>
Confianza	Cuando existen relaciones de confianza las personas están más dispuestas a compartir su conocimiento.
Normas sociales	Regula el comportamiento de los individuos en una red social, permitiendo el intercambio y la comunicación. Se incrementa la eficiencia y la acción organizacional, además de facilitar la compartición del conocimiento y el trabajo en colectivo.
Redes (canales de información)	Se establecen los vínculos entre los individuos, las normas de reciprocidad y fiabilidad. Se facilita el desarrollo del conocimiento tácito y la socialización de información.
Obligaciones y expectativas	Se relaciona con los niveles de confianza y reciprocidad en una red de individuos, principalmente con la reputación y formas de conducta de dicha red, lográndose una confianza colectiva.
Identidad	Los individuos se identifican con un grupo o procesos colectivos, lo que facilita el intercambio de información, la cooperación, el aprendizaje y la creación de conocimiento.

**Fuente:** Elaborado por las autoras, basado en ABBAS et al. (2013)

Por su parte, Bhandar (2010) se orienta específicamente a cómo los aspectos del CS influyen y resultan significativos en los proyectos de colaboración, en conjunto con la integración del conocimiento. En este caso señala:

- La existencia de fuertes relaciones entre los socios ofrece oportunidades para que intercambien y compartan conocimiento en beneficio del proyecto.
- La motivación, normas y confianza entre los miembros del proyecto.
- Las competencias y recursos con los que cuentan los miembros de la red para contribuir al logro del proyecto.

Autores relevantes del tema (COLEMAN, 1988; PUTNAM, 1993; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; LEANA; VAN BUREN, 1999; GORDON, 2005; SAYYADI, 2010) enfatizan en la confianza, como eslabón esencial de este capital. Nahapiet y Ghoshal (1998) puntualizan las normas, las expectativas y la identidad o sentido de pertenencia de los individuos hacia una estructura social determinada.

## **2.1 GC. Procesos estratégicos y componentes**

La GC depende de dos factores esenciales, las personas y los espacios de creación y transmisión de conocimiento, además de ser una filosofía de trabajo que transversaliza todos los procesos organizacionales.

Al respecto, Davenport y Prusak (2001) señalan que consiste en usar el conocimiento en la práctica, de lograr algún objetivo institucional mediante la capacitación de personas, estructuración de tecnologías y contenidos de conocimiento; la creación de depósitos de conocimiento, la mejora del acceso al conocimiento y el perfeccionamiento de las culturas y los ámbitos de conocimiento.

Por su parte, Ponjuán (2006) lo considera un proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos en su trabajo y cumplir los objetivos y metas de la organización.

Sobre la puesta en práctica de la GC en las organizaciones, se destaca el modelo centrado en los procesos de Probst, Raub y Romhardt (2001). Estos autores señalan como parte del ciclo interior de la GC sus procesos: *identificación, adquisición, desarrollo, compartición/distribución, uso y retención*; y desde lo exterior: *metas y objetivos* del conocimiento para la organización, lo cual constituye la entrada de los demás procesos en su totalidad y como salida la *medición del conocimiento*. Todo esto complementado por una retroalimentación entre los resultados de la medición y el cumplimiento de los objetivos.

En la investigación desarrollada por Monaghi (2015), se hace alusión a una perspectiva de cuatro pasos para la puesta en práctica de la GC:

1. Creación de conocimiento: nuevas soluciones, ideas y conceptos.
2. Almacenamiento de conocimiento: Guardar en documentos, repositorios, bases de datos, como una fuente de aprendizaje futura y para que exista el acceso.
3. Aplicación del conocimiento: Eficiencia en productos y servicios. Ventajas competitivas.
4. Compartir conocimiento: interacción y comunicación entre las personas, lo que media las competencias y el uso de las tecnologías.

Heisig, Mertins y Vorbeck (2000), establecen los seis ámbitos que determinan las dimensiones del éxito de la GC: sistema de dirección, cultura organizacional, gestión del personal, organización por procesos, tecnologías de la información y control. Bhatt (2000) señala como componentes identificativos y clave de este tipo de gestión a las personas, los procesos y las tecnologías. Según Mentzas et al. (2003), los cuatro componentes de la infraestructura de la GC son: estrategia, estructura, sistemas y procesos. Además de tenerse en cuenta la comunicación (WOLFE, 2016).

En relación a los modelos y sistemas de GC orientados a las universidades, se destaca el de Chou (2005), donde se aborda que existen dos tipos de conocimiento:

académico - dividido en individual, institucional y de red - y el organizacional – elementos de apoyo como cultura, liderazgo, tecnología y medición -.

En el caso de Leite (2006), este se orienta a la relevancia de la comunicación en la compartición de conocimiento, el aprendizaje y la cultura organizacional. Además de enfocarse en el contexto académico a partir de los factores: comunidades académicas, comunicación científica, cultura y procesos de mapeo, adquisición, organización y almacenamiento, compartición y creación de conocimiento.

García y Valentim (2014) enfocan su propuesta según ambientes a tener en cuenta para la GC -departamental, organizacional y externo- y como parte de la dinámica de conocimiento científico -comunidad académico científica-. Se basan en los procesos de asimilación, generación, socialización y comunicación / disseminación del conocimiento.

Otras investigaciones acotan como relevante el conocimiento de las personas y el organizacional, la calidad de las relaciones internas y externas y el reconocimiento de la universidad (CORREA; ROSERO; SEGURA, 2008). Además de la motivación del personal en el desarrollo de habilidades, los ambientes interactivos de aprendizaje y el diagnóstico de la situación real de la entidad en cuanto a GC (DÍAZ; DÍAZ; FLORES, 2008). Se acota la relevancia de la correspondencia entre la GC y la misión y estrategia organizacional, la tecnología, el liderazgo, las redes de GC, la cultura organizacional, los procesos de la entidad y aspectos del entorno (PÉREZ; RAMÍREZ; GALLEGOS, 2011; DE FREITAS; YABER, 2015).

### 3 METODO

Investigación de tipo descriptiva-analítica con un enfoque mixto, llevándose a cabo un estudio de caso (HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BAPTISTA, 2010) enfocado a la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, sus acciones de GC y capital social, y sustentado en las percepciones y criterios de sus profesores. Se empleó el análisis documental clásico y el análisis de contenido. Como técnicas de recopilación de información se aplicó la encuesta, la entrevista en profundidad y el grupo de discusión.

Las fuentes de información revisadas fueron artículos de revistas, capítulos de libros, tesis, informes institucionales y ponencias en eventos. En cuanto a las fuentes de datos oficiales se revisó el informe sobre *Objetivos de trabajo de la Facultad para el año 2018* (FCOM, 2017) y la *Planificación estratégica FCOM 2018-2021* (TORRES; LEÓN, 2017).

Las perspectivas teóricas a tener en cuenta para la propuesta se basaron en: procesos de la GC y acciones para su implementación (PROBST; RAUB; ROMHARDT,



2001); tipologías de conocimiento para un programa de GC (PÉREZ-MONTORO, 2008); conversión del conocimiento –Modelo SECI- (NONAKA; TAKEUCHI, 1995); espacios de creación y compartición del conocimiento (NONAKA; KONNO, 1998); elementos para la GC en la universidad (CHOU, 2005; LEITE, 2006; GARCÍA; VALENTIM, 2014; CORREA; ROSERO; SEGURA, 2008; DÍAZ; DÍAZ; FLORES, 2008; PÉREZ; RAMÍREZ; GALLEGO, 2011; RODRÍGUEZ, 2017); relación del CS y la GC en contextos universitarios (ESTRADA; BENÍTEZ, 2006; BHANDAR, 2010; ABBAS; NASSER; PEYMAN; MOSTAFA, 2013; DE FREITAS; YABER, 2015; KHATIRI, ALIKHANI; KAVOOSI, 2015).

Como técnicas de recopilación de información se aplicó la **encuesta** con el objetivo de identificar las prácticas y los espacios de GC en la Facultad y la importancia que le otorgan los docentes a las relaciones y redes sociales que se fomentan en la institución. Para el procesamiento y análisis de los datos recolectados se empleó la herramienta EXCEL.

En el caso de la **entrevista en profundidad** se realizó de manera intencionada a los directivos, para conocer de manera personalizada y desde la visión de la dirección, sus criterios asociados a la GC, su presencia en la Facultad y su relación con el CS.

Por último se desarrolló el **grupo de discusión**, que permitió conocer cómo se identifican los aspectos de la GC en la Facultad y los elementos del CS desde el punto de vista del discurso colectivo. Además de facilitar la recopilación de la información que no se respondió o fue poco abordada en las otras técnicas. Asimismo ayudó a profundizar en aspectos relevantes para la propuesta.

### **Explicación de la muestra**

De una población de 75 profesores (25 en Ciencias de la Información, 20 en Periodismo y 30 en Comunicación Social), la muestra más representativa fue de 63- 65 (para un nivel de confianza de 95 y 97%, respectivamente). Finalmente se encuestaron a 64 profesores entre los tres departamentos, haciendo una división equitativa (21 de Ciencias de la Información, 21 de Periodismo y 22 de Comunicación Social). Estas cifras fueron seleccionadas utilizando la herramienta Cálculo de la muestra<sup>1</sup>.

En el caso de la entrevista en profundidad, se realizó a nueve directivos de la organización vinculados directamente con los procesos docentes, investigativos y de

---

<sup>1</sup> Herramienta creada por la MsC. Natalia Sokol, profesora del departamento de Ciencias de la Información de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana. Dicha herramienta tiene el objetivo de conocer cuál es la muestra más representativa de una población determinada en investigaciones de Ciencias Sociales, en las cuales el margen de error es de 5.0%.



extensión: Decano, Vicedecana Docente, Vicedecana de Universalización, Vicedecana de Información y Desarrollo Tecnológico; Vicedecana de Relaciones Internacionales, Investigación y Postgrado; Jefa del Departamento de Ciencias de la Información, Jefa del Departamento de Comunicación Social, Jefe y Exjefa del Departamento de Periodismo.

El grupo de discusión fue desarrollado con 10 profesores, cuya selección se basó en la heterogeneidad en cuanto a las disciplinas y proyectos en los que trabajaban y la cantidad según lo abordado por Callejo (2001).

Por último, se implementó la matriz DAFO como herramienta auxiliar para el diagnóstico y organización de los resultados obtenidos por las técnicas de recopilación de información empleadas, facilitando la correlación e identificación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) (DAVID, 2003).

Para el desarrollo de la investigación, las variables objeto de estudio se analizaron a partir de los elementos identificados y que convergen en los estudios teóricos abordados anteriormente.

**Tabla 2.** Elementos analizados por variables

<b>Variables</b>	<b>Elementos analizados</b>
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nivel de compartición de información y conocimiento.</li> <li>-Nivel de acceso a las fuentes de conocimiento.</li> <li>-Vías de acceso a las fuentes de conocimiento.</li> <li>-Estado de la compartición del conocimiento.</li> <li>-Tipos de conocimientos que se intercambian y difunden.</li> <li>-Espacios para la GC internos y externos.</li> <li>-Existencia y uso de los procesos estratégicos de la GC.</li> <li>-Compromiso e interés de las personas en la GC.</li> <li>-Beneficios de la GC para la organización.</li> </ul>
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presencia de los elementos fuente del capital.</li> <li>-Nivel de incidencia y fomentación del CS en la organización.</li> <li>-Estado de las relaciones sociales internas y externas.</li> <li>-Tipos de relaciones existentes (formales e informales).</li> <li>-Nivel de prioridad de las relaciones internas y externas.</li> <li>-Presencia de redes de colaboración y de conocimiento.</li> <li>-Densidad de las redes de colaboración y de conocimiento.</li> <li>-Beneficios del trabajo colectivo.</li> <li>-Resultados de proyectos en colaboración.</li> <li>-Nivel de compromiso.</li> <li>-Beneficios de las relaciones y redes internas y externas.</li> </ul>

Gestión del conocimiento y capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relevancia de las relaciones sociales para la GC.</li> <li>-Relaciones más cercanas en espacios de GC.</li> <li>-Disponibilidad y uso de las TIC como herramientas para la comunicación y socialización de la información y el conocimiento.</li> <li>-Liderazgo.</li> <li>-Eficiencia de los flujos de información y canales de comunicación.</li> <li>-Sistematicidad de las acciones que fomentan CS y GC.</li> <li>-Presencia de los elementos del CS en procesos de GC.</li> <li>-Beneficios de los elementos del CS para los procesos de GC.</li> <li>-Importancia de las relaciones y redes internas y externas para los procesos de la GC.</li> <li>-Cultura organizacional.</li> </ul>
---	---

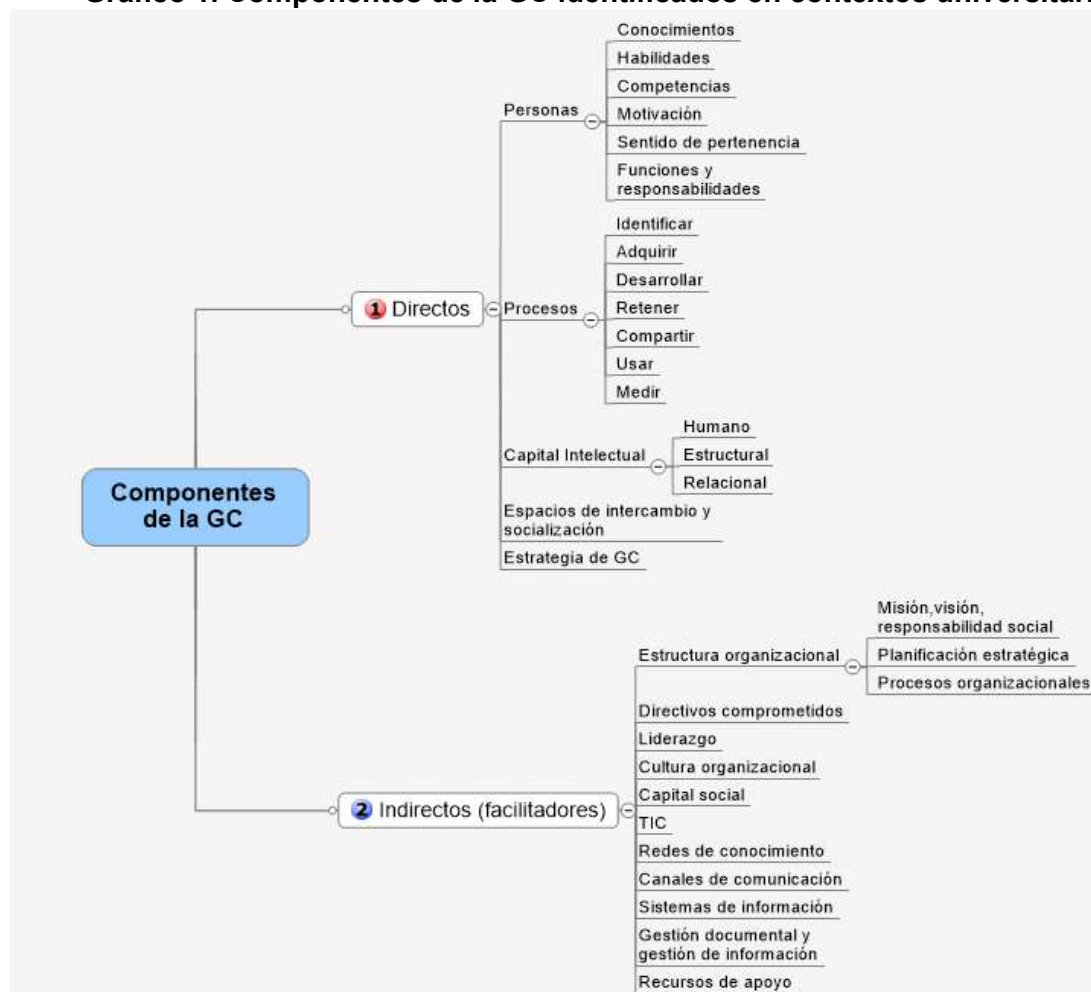
**Fuente.** Elaborado por las autoras

## 4 RESULTADOS

### 4.1. Diagnóstico

Se realizó la caracterización de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana a partir de su planificación estratégica. Se identificaron sus espacios de actuación en relación con las áreas de resultado clave (ARC) de la Universidad de La Habana: *Gestión de la investigación, Tecnología educativa, Gestión del conocimiento, Alfabetización informacional; Gestión de negocios, colaboración e internacionalización; Gestión institucional y estratégica, Gestión de la calidad* (TORRES; LEÓN, 2017). Asimismo, a partir del análisis teórico y específicamente los estudios indicados en la metodología sobre GC, se concretó una propuesta de componentes de GC en la universidad y que sirvió de guía para el estudio.

**Gráfico 1. Componentes de la GC identificados en contextos universitarios**



**Fuente: Elaborado por las autoras**

Como parte de la correlación de los resultados, se realizó el análisis y síntesis de los aspectos del diagnóstico, a partir de una matriz DAFO que refleja la situación de la Facultad en temas de GC y CS a partir del criterio de la muestra seleccionada.

**Tabla 3.** Resultados del diagnóstico de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana sobre GC y CS

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Considerada la GC clave para el cumplimiento de los objetivos y necesaria su institucionalización.</li> <li>-Existen acciones y sistemas de GC en la Facultad.</li> <li>-Los directivos conocen el tema GC, su importancia y se encuentran comprometidos.</li> <li>-Se cuenta con los recursos necesarios para gestionar conocimiento.</li> <li>-Acceso a los recursos de información y fuentes de conocimiento.</li> <li>-Avances en el proceso de integración de las tres carreras.</li> <li>-Esencial la existencia de relaciones entre los docentes para el desarrollo de las actividades.</li> <li>-Se identifican espacios de socialización e intercambio y se reconoce su importancia.</li> <li>-Existen buenas relaciones personales y profesionales.</li> <li>-Presencia de fuertes relaciones interpersonales, redes y canales informales, lazos de afinidad.</li> <li>-Claustro estable y capaz, dividido entre docentes experimentados y jóvenes.</li> <li>-Profesores con valores, comprometidos y con sentido de pertenencia.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vinculos con asociaciones profesionales.</li> <li>-Voluntad para la incorporación a proyectos y grupos de trabajo.</li> <li>-Aumento del trabajo en colaboración.</li> <li>-Avance en la gestión de los proyectos institucionales.</li> <li>-Idónea infraestructura tecnológica.</li> <li>-Se conocen los canales de comunicación para intercambiar información y conocimiento.</li> <li>-Se trabaja en la gestión de la investigación y el desarrollo de la producción científica.</li> <li>-Aumento de las alianzas, convenios y proyectos con otras entidades.</li> <li>-Se conocen las entidades con las que se mantienen relaciones de trabajo.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de proyectos interinstitucionales.</li> <li>-Reconocimiento de la labor de la Facultad a nivel nacional.</li> <li>-Aumento de las demandas de servicios infocomunicacionales.</li> <li>-Pertenecer a asociaciones profesionales, ser árbitros en revistas reconocidas, formar parte de comités de eventos y ser reconocidos como expertos por otras organizaciones.</li> <li>-Socializar al exterior las potencialidades, objetivos y resultados de la Facultad.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-La gestión de información y la GC no son procesos institucionalizados en la Facultad.</li> <li>-Se carece de acciones que posibiliten la retención del conocimiento institucional.</li> <li>-Existencia de individualidades y de un enfoque disciplinar.</li> <li>-Poco uso y aprovechamiento de los espacios de socialización de conocimiento existentes.</li> <li>-Resistencia, por algunos profesores, para compartir e intercambiar información y conocimiento.</li> <li>-Se carece de una cultura de socialización e intercambio de información y conocimiento.</li> <li>-No prevalece una comunicación fluida entre los diferentes profesionales.</li> <li>-Prevalece la improvisación y el conocimiento empírico en la gestión de los proyectos.</li> <li>-Poca divulgación de los resultados de los proyectos y de las investigaciones.</li> <li>-Poca asociación con otras facultades y universidades.</li> <li>-Pocos grupos de investigación oficializados.</li> <li>-La GC no está articulada con la gestión de la investigación.</li> <li>-Carencia de líderes de proyectos y grupos de investigación.</li> <li>-Las redes de colaboración en la Facultad y con entidades externas son débiles.</li> <li>-Carencia de una estrategia de superación para los docentes.</li> <li>-Comunicación ineficiente de los procesos institucionales.</li> <li>-Prevalecen las redes de conocimiento informales.</li> <li>-Poca motivación e interés de algunos docentes en la incorporación a proyectos de trabajo.</li> <li>-Escaso uso y aprovechamiento de los recursos informacionales de la biblioteca de la Facultad.</li> <li>-Poca identificación de la Revista Alcance como una fuente de conocimiento.</li> <li>-Deficiente el intercambio con especialistas de otras entidades nacionales e internacionales.</li> <li>-Las redes interdisciplinarias aún son débiles.</li> <li>-Frágil trabajo metodológico.</li> <li>-No se aprovechan los sistemas de información existentes.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema de pago, lo que interfiere en la retención del capital humano competente.</li> <li>-Políticas de centralización de la UH complejizan los procesos institucionales.</li> </ul>

**Fuente. Elaborado por las autoras**

A partir de este diagnóstico se afirma que los componentes de la GC identificados en la Facultad se orientan principalmente a los conocimientos y competencias con los que

cuentan los actores institucionales y su sentido de pertenencia. Se constató la puesta en práctica de actividades enfocadas principalmente al desarrollo, retención y compartición del conocimiento, además de la existencia de espacios para su creación y socialización. Igualmente se comprueba la necesidad del uso de las tecnologías y la existencia de directivos comprometidos.

En el caso de los elementos del CS identificados se destacan: las relaciones y redes creadas entre docentes (principalmente las informales), canales de comunicación informales, redes de conocimiento informales, confianza, lazos de afinidad, sentido de pertenencia, compromiso, valores, relaciones y alianzas con otras entidades, aumento de la colaboración, acceso a los recursos, cumplimiento de la responsabilidad social.

## 4.2 Propuesta

Los aspectos que caracterizan el proceso de GC propuesto se encuentran orientados a: *objetivos, alcance, características, componentes, estructura*. A continuación se aborda en qué consiste cada uno.

### Objetivos

- Contribuir a la institucionalización de la GC como filosofía de trabajo.
- Ayudar a la creación de estrategias enfocadas al uso y aprovechamiento de los espacios de socialización del conocimiento existentes, el capital humano, los canales de comunicación, los recursos tecnológicos y los sistemas de información.
- Contribuir con la calidad de los procesos docentes, investigativos y de extensión, apoyados en el conocimiento generado y compartido, además del adquirido por medio del intercambio con entidades externas.
- Contribuir con el cumplimiento de la responsabilidad social y el aumento de su impacto social.
- Potenciar un ambiente de aprendizaje orientado al desarrollo del conocimiento organizacional.
- Fomentar una cultura de colaboración y transmisión de información y conocimiento en la Facultad y con entidades externas.
- Potenciar los mecanismos para el intercambio, las alianzas, los convenios y los proyectos con otras entidades.
- Aprovechar las potencialidades del CS, las relaciones favorables entre docentes, las redes de trabajo, el compromiso, la motivación, los valores, la confianza, los lazos de afinidad y el sentido de pertenencia.
- Hacer uso de las relaciones y redes de conocimiento informales en función del desarrollo del capital estructural.
- Asegurar el uso de técnicas y herramientas de GC, así como el monitoreo y control.
- Apoyar la gestión de la investigación, los proyectos y procesos institucionales.
- Asegurar la disponibilidad de las fuentes de conocimiento.
- Contribuir al desarrollo de la inter y transdisciplinariedad entre las tres carreras.
- Contribuir al aumento de la producción científica en colaboración.
- Contribuir a la creación de estrategias basadas en la investigación y la innovación.

- Apoyar el proceso de divulgación de los resultados investigativos y de proyectos.

## Alcance

- Contexto académico: Espacio donde se crea, gestiona y comparte el conocimiento académico generado a partir de los procesos docentes, investigativos y de extensión.
- Contexto organizacional: Prevalecen los elementos que caracterizan a la organización y que a su vez apoyan la sostenibilidad del contexto académico.

## Características

- Basado en los elementos del CS identificados y aquellos a fomentar.
- Permite constatar la relación entre la GC y el CS en la Facultad.
- Permite desarrollar el capital intelectual de la Facultad.
- Favorece la integración entre los actores involucrados, así como la fomentación de una cultura de intercambio y de colaboración.
- Facilita la toma de decisiones a nivel institucional, basado en el uso eficiente del conocimiento de los docentes, así como el adecuado aprovechamiento de los espacios de intercambio y socialización y los recursos tecnológicos.
- Ayuda a la creación de estrategias enfocadas a la gestión de la investigación, los proyectos institucionales y la fomentación de alianzas y convenios con otras entidades.

## Componentes de la GC y elementos del CS

Se precisan los componentes de la GC y elementos del CS identificados durante el diagnóstico y aquellos presentados en el gráfico 1 como relevantes para dicho proceso.

## Estructura

- Procesos estratégicos de la GC: Identificar, Adquirir, Desarrollar, Retener, Compartir, Usar y Medir.
- Elementos del CS: Los identificados en la Facultad (*valores, capacidades, sentido de pertenencia, identidad, motivación, confianza, afinidad, compromiso, colaboración, responsabilidad social, alianzas externas, capacidad para adquirir recursos, relaciones y redes de conocimiento –principalmente informales-*) y aquellos que deben fomentarse (*colaboración, motivación, confianza, alianzas internas, intercambio de recursos, lazos de cooperación, redes de información y de conocimiento formales, relaciones formales e informales, acceso a los activos de conocimiento, normas y obligaciones, sistema de recompensa, reciprocidad*)
- Acciones a desarrollar: Enfocadas a una GC apoyada por elementos del CS.

**Tabla 4** Acciones para identificar, adquirir, desarrollar, retener, compartir, usar y medir conocimiento apoyadas en elementos del capital social

<ul style="list-style-type: none"> <li>- El conocimiento que se genera, desarrolla y comparte en el ambiente interno y externo (mapas de conocimiento, topografías de conocimiento, mapas de fuentes de conocimiento, mapas de expertos).</li> <li>-Necesidades de información para el desempeño de las funciones laborales.</li> <li>-Expertos y personal con competencias para gestionar proyectos y grupos de investigación.</li> <li>-Docentes con capacidades comunicativas y de liderazgo, habilidades para gestionar alianzas y convenios interinstitucionales.</li> </ul>
---

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Niveles de motivación, interés en pertenecer a proyectos y a colaborar, redes de información y conocimiento; lazos de confianza y afinidad entre docentes, compromiso con el intercambio de la información y el conocimiento.</li> <li>-Sistemas o plataformas tecnológicas donde se gestiona y preserva el conocimiento generado por la institución y el adquirido (repositorio institucional, Intranet, sitio web, cuadro de clasificación, biblioteca, EVA).</li> <li>-Conocimiento externo (egresados, expertos, instituciones afines, facultades o universidades nacionales y extranjeras, asociaciones profesionales).</li> <li>-Espacios de actuación externos donde los docentes puedan intercambiar, desarrollar y difundir el conocimiento (instituciones afines, comunidades, gobierno, empresas, universidades, redes sociales académicas).</li> <li>-Espacios de socialización informales existentes en la Facultad.</li> <li>-Canales de comunicación formales e informales más utilizados para el intercambio.</li> <li>-Relaciones de asesoría, redes de confianza, redes de comunicación y redes de información y conocimiento para la creación de equipos de trabajo internos y externos.</li> <li>-Recursos para gestionar conocimiento: tecnológicos, materiales, financieros.</li> <li>-Aplicar Benchmarking interno (entre las distintas áreas de trabajo) y externo (entidades homólogas), para identificar las mejores prácticas y vacíos de conocimiento.</li> </ul>
<b>Adquirir</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fuentes de información: libros, revistas, ponencias de congresos, manuales, bases de datos.</li> <li>-Capital humano: expertos, egresados, especialistas de entidades afines, asesores.</li> <li>-Conocimiento de manera interna (entre departamentos).</li> <li>-Recursos necesarios para gestionar conocimiento (infraestructura tecnológica, recursos materiales y financieros).</li> <li>-Priorizar las alianzas estratégicas con otras entidades para garantizar el intercambio y acceso a los recursos (bases de datos, tecnología, colecciones, capital humano, conocimiento, recursos materiales y financieros).</li> </ul>
<b>Desarrollar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Talleres y encuentros con expertos para sensibilizar sobre la importancia del proceso de GC y la necesidad de fomentar una cultura de conocimiento compartido.</li> <li>-Comunidades de práctica y equipos interdisciplinarios.</li> <li>-Redes intergeneracionales, interdepartamentales e interdisciplinarias formales.</li> <li>-Cátedras y proyectos institucionales con un enfoque interdisciplinar.</li> <li>-Las potencialidades de las redes de gestión de conocimiento informales existentes.</li> <li>-Mecanismos de colaboración científica interna y externa, así como la publicación de artículos, la cotutoría, el arbitraje en revistas científicas y la preparación de eventos.</li> <li>-Mecanismos de cooperación con entidades externas.</li> <li>-La relación entre la gestión de la investigación y la gestión de competencias.</li> <li>-Acciones de sensibilización para lograr un mayor uso y aprovechamiento de las plataformas tecnológicas existentes como el EVA, Intranet, repositorio, sitio web.</li> <li>-Acciones de asesoría y formación sistemáticas para el mejor uso de los sistemas de información.</li> <li>-Conexión entre el cumplimiento de las líneas de investigación de la Facultad y los objetivos y resultados de los proyectos institucionales.</li> <li>-Fortalecer el trabajo metodológico (inserción de los tres departamentos).</li> <li>-Talleres donde los docentes con experiencia en temas específicos participen en el proceso colectivo de toma de decisiones a nivel organizacional.</li> <li>-Institucionalización del proceso de gestión de información.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistematización de la gestión documental.</li> <li>-Estrategias de motivación (sistemas de recompensa y retroalimentación entre directivos y docentes, reconocimiento de los resultados y logros de trabajo (destacar el trabajo de los jóvenes), mayores oportunidades de crecimiento profesional).</li> <li>-La superación y capacitación de los docentes y bibliotecarias (cursos, seminarios, congresos, becas, estancias de investigación, maestrías, doctorados, postdoctorados).</li> <li>-Programas de alfabetización informacional para los docentes.</li> <li>-La gestión por procesos para lograr articulación entre docencia, investigación y extensión.</li> <li>-Formalización a nivel institucional las acciones para la gestión de los proyectos.</li> </ul>
<b>Retener</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Documentar y preservar la información sobre las investigaciones y proyectos (manuales, metodologías y métodos de trabajo, informes con experiencias y resultados, publicaciones).</li> <li>-Desarrollar manuales de procedimientos, normas de trabajo, buenas prácticas, lecciones aprendidas y guías metodológicas.</li> <li>-Documentar los procesos de cooperación y alianzas (acciones para incrementar las relaciones, los lazos de confianza y adquisición de recursos).</li> <li>-Garantizar el resguardo de la información que evidencie la realización de actividades: minutas de juntas, actas de sesiones científicas y metodológicas, actas de clases metodológicas, relatoría de eventos, presentaciones de tesis, grabaciones de conferencias y encuentros con expertos e invitados).</li> <li>-Optimizar el uso del cuadro de clasificación de la Facultad y otros sistemas de gestión de información: repositorio, Intranet, sitio web, correo electrónico, EVA, Revista Alcance, redes sociales académicas.</li> <li>-Resguardar las publicaciones y conferencias de eventos.</li> <li>-Realizar publicaciones científicas relacionadas con las líneas de investigación y proyectos.</li> <li>-Gestionar conferencias e intercambio con expertos de la organización.</li> <li>-Generar actividades metodológicas orientadas al intercambio entre profesores de experiencia y los jóvenes; así como el sistema de tutoría y de capacitación.</li> <li>-Mantener las relaciones con los docentes retirados o que han cambiado de institución (contratarlos como consultores, profesores adjuntos o invitarlos a conferencias y charlas).</li> <li>-Buscar alternativas para el incentivo personal y profesional de los docentes, especialmente de los expertos.</li> </ul>
<b>Compartir</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistematizar y aprovechar los espacios de socialización existentes: zona franca, sesiones científicas y metodológicas, claustros, juntas de año, reuniones de disciplina.</li> <li>-Informar sobre las alianzas con entidades, los proyectos y resultados alcanzados.</li> <li>-Encuentros con expertos nacionales e internacionales.</li> <li>-Potenciar los lazos de intercambio de conocimiento con otras entidades, convenios de trabajo y proyectos en común.</li> <li>-Informar y hacer partícipes a los docentes de los procesos y toma de decisiones.</li> <li>-Divulgar las potencialidades e impacto de la Revista Alcance.</li> <li>-Informar sobre las potencialidades y recursos de información con los que se cuenta.</li> <li>-Mayor intercambio con las asociaciones profesionales.</li> <li>-Garantizar la impartición de conferencias, cursos y diplomados en la Facultad y otros espacios de actuación a nivel nacional e internacional.</li> <li>-Formalizar un espacio para asesorías y consultas docentes e investigativas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Socializar con sistematicidad las convocatorias de eventos, becas internacionales, estancias de investigación, proyectos y resultados de trabajo.</li> <li>-Fomentar la creación y desarrollo de las redes de información y conocimiento.</li> <li>-Socializar hacia el ambiente externo la planificación y objetivos de la Facultad, los resultados alcanzados, planes de estudio, líneas de investigación, publicaciones, así como los servicios y productos que puede ofrecer a otras entidades.</li> <li>-Mantener ICOM como evento internacional líder en el campo de la información y la comunicación en Cuba.</li> <li>-Hacer un mejor uso de las plataformas tecnológicas en función de la divulgación de proyectos y resultados de trabajo (EVA, Intranet, sitio web, correo electrónico).</li> <li>-Divulgar con sistematicidad las actividades que realizan el Grupo de Investigación y el Grupo de Comunicación de la Facultad.</li> <li>-Establecer normas que garanticen que los docentes pongan a disposición del colectivo los recursos de información científica con los que cuentan.</li> <li>-Garantizar que los docentes que acceden a bases de datos de difícil acceso, recuperen información de interés para su posterior socialización en la entidad.</li> <li>-Participar activamente en eventos nacionales e internacionales.</li> <li>-Fomentar una cultura de cambio en función de la colaboración, intercambio y compartición del conocimiento y recursos de información entre docentes y otros especialistas.</li> </ul>
<b>Usar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizar los planes de estudio para lograr una correspondencia entre las competencias de los graduados y las necesidades reales de la sociedad.</li> <li>-Perfeccionar los procesos docente, investigativo y de extensión.</li> <li>-Hacer uso del laboratorio de Innovación y el de Radio y Televisión en función de poner en práctica el conocimiento desarrollado y alcanzar resultados e impacto social.</li> <li>-Ofrecer servicios y productos infocomunicativos como resultado de proyectos institucionales, nacionales e internacionales.</li> <li>-Orientar las líneas de investigación, los trabajos de tesis y los proyectos a la solución de problemas sociales (relación docencia-investigación-sociedad).</li> </ul>
<b>Medir</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formular indicadores que permitan medir los aspectos de la propuesta (Eficacia, eficiencia, desempeño, beneficio, impacto, costo, estabilidad e innovación)</li> <li>-Monitorear a los docentes que más comparten su conocimiento por medio de cursos, charlas, publicaciones científicas.</li> <li>-Supervisar el sistema de superación y capacitación.</li> <li>-Medir el nivel de fluctuación de los docentes en la Facultad.</li> <li>-Supervisar los niveles de motivación, satisfacción y desarrollo profesional.</li> <li>-Medir las competencias profesionales e informacionales de los docentes.</li> <li>-Medir los niveles de confianza, intercambio y compartición del conocimiento.</li> <li>-Evaluar los mecanismos para la gestión de la investigación.</li> <li>-Realizar auditorías de conocimiento.</li> <li>-Medir el nivel de relación entre las líneas de investigación de la Facultad y los objetivos de los grupos de investigación y proyectos.</li> <li>-Medir los resultados obtenidos en los proyectos.</li> <li>-Medir el uso e impacto del conocimiento que se genera en la Facultad.</li> <li>-Medir el impacto de los productos y servicios que ofrece la Facultad a otras entidades.</li> </ul>

- Medir el cumplimiento de la responsabilidad social de la Facultad por medio del uso del conocimiento que se desarrolla y utiliza.
- Implementar instrumentos que midan el fomento de los elementos del CS y su relación con el desarrollo del capital intelectual.
- Evaluar el nivel de aprovechamiento y uso de las TIC y sistemas en la GC.
- Monitorear el uso de los espacios de socialización y los canales de comunicación.
- Monitorear los mecanismos de retención del conocimiento.
- Evaluar el nivel de transparencia de la información y el conocimiento.
- Medir las acciones de colaboración e intercambio interdisciplinar e interinstitucional.
- Supervisar las acciones de divulgación de los resultados de proyectos, grupos de investigación y procesos organizacionales.
- Control sistemático de la gestión documental.
- Medir el nivel de relaciones, lazos de confianza y alianzas externas y los beneficios.
- Medir los resultados alcanzados por medio de las relaciones con entidades externas, alianzas y convenios de trabajo.

**Fuente: Elaborado por las autoras**

## **5 CONCLUSIONES**

En el diagnóstico se comprobó que se realizan acciones de GC pero de una manera informal y sin sistematización, lo que corrobora la necesidad de la institucionalización de dicho proceso como apoyo al logro de sus objetivos estratégicos y al desarrollo de su capital intelectual. De manera general, los elementos señalados por los docentes permitieron determinar que se reconoce la importancia del proceso, además de la necesidad de aprovechar los espacios de socialización, las tecnologías y los canales de comunicación en función del desarrollo del conocimiento a nivel organizacional y por medio de las relaciones con otras entidades.

La propuesta se sustentó en los elementos del CS identificados y aquellos que deben fomentarse para el apoyo de la GC a nivel organizacional, favoreciendo así las transformaciones institucionales arraigadas al cambio cultural. Para la futura aplicación de la propuesta es válido tener en cuenta las prioridades de trabajo y posteriormente concatenarlas con las acciones. Para su puesta en práctica sería factible establecer un ciclo de gestión fundamentado en la planificación, organización, control y dirección de las tareas, lo cual estaría apoyado por las propias herramientas de la GC y las técnicas de medición del CS.

La evaluación del impacto de esta propuesta se fundamenta en la comprobación del cumplimiento de sus objetivos en correspondencia con los resultados alcanzados por la entidad relacionados con el tema. Algunos de los aspectos en los que podría focalizarse la evaluación serían: la comprobación de la erradicación o disminución de las debilidades y

amenazas detectadas en el diagnóstico, el cumplimiento de la responsabilidad social, la creación de productos de innovación social, el aumento en cantidad y calidad de la producción científica, el nivel de inter y transdisciplinariedad alcanzado; la articulación entre los procesos docentes, investigativos y de extensión; el aumento de las alianzas y proyectos interinstitucionales, así como la visibilidad hacia el ambiente externo de las potencialidades y los resultados organizacionales.

## REFERENCIAS

ABBAS, M.; NASSER, A.; PEYMAN, A.; MOSTAFA, A. Developing social capital for facilitating knowledge management practices. **International Journal of Social Economics**, v.40, n.9, p.826 – 844, 2013. Disponible en: [http://www. Emeraldin sight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJSE-07-2012-0121](http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJSE-07-2012-0121). Accesado en: 23 jun. 2019

BHANDAR, M. A framework for knowledge integration and social capital in collaborative projects. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v.8, n.3, p.267-280, 2010.

BHATT, G. D. Organizing Knowledge in the knowledge development cycle. **Journal of Knowledge Management**, v.4, n.1, p.15-26, 2000.

BOURDIEU, P. The Forms of Capital. En RICHARDSON, J. G. (Ed.), **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education** (pp. 241-258). New York: Greenwood Press, 1986.

CALLEJO, J. **El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación**. Barcelona: Ariel, 2001.

CHOU Yeh, Y. M. The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education. **Journal of College Teaching & Learning**, v.2, n.9, 2005.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, n.94, p.95-120, 1988.

CORREA Uribe, G.; ROSERO Jiménez, S. L.; SEGURA Jiménez, H. Diseño de um modelo de gestão del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, v.31, n.1, p.85-108, enero-junio, 2008.

DASTRANJ, M. A Correlation Study between Social Capital and Knowledge Management with Emphasis on the Human Capital - The Case Study: Payame Noor University of Hormozgan (Bandarabbas). **Asian Social Science**, v.12, n.6, p.116-122, 2016. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v12n6p116>. Accesado en: 25 jul. 2019

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben**. Buenos Aires: Pearson Education, 2001.

DAVID, F. R. **Conceptos de administración estratégica**. 9na ed. México: Pearson Educación, 2003.

DE FREITAS, V.; YABER, G. Una Taxonomía de los Factores Clave de Éxito en la Implantación de Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior GECONTEC. **Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología**, v.3, n.1, 2015.

DÍAZ Castellanos K.; DÍAZ Ramos, C.; FLORES Ávila, L. C. **Sistema de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior**. Instituto Tecnológico de Orizaba, División de Estudios de Postgrado e Investigación, México, 2008.

ESTRADA, V.; BENÍTEZ, F. La Gestión de conocimiento en la nueva universidad cubana. En Colectivo de autores. **La nueva universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento**. La Habana: Félix Varela, 2006.

FACULTAD DE COMUNICACIÓN (FCOM). **Objetivos de trabajo para el 2018**. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, Cuba, 2017.

GARCÍA, C. L. Salazar; VALENTIM, M. L. Pomim. Gestão do Conhecimento Científico: Proposta de um modelo para a área de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP). **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.7, n.1, enero-junio, 2014.

GORDON R., Sara. Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. **Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales**, v.XLVII, n.193, p.41- 55, enero-marzo, 2005.

HEISIG, P.; MERTINS, K.; VORBECK, J. **Knowledge Management: Best Practice in Europe**. München Wien: Carl Hanser Verlag, 2000.

HERNÁNDEZ Sampieri, R.; FERNÁNDEZ Collado, C.; BAPTISTA Lucio, M. del P. **Metodología de la investigación**. 5ta ed. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V, 2010.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M. L.; SHERIF, K. Social capital, knowledge management and sustained superior performance. **Journal of Knowledge Management**, n.93, p.93-100, 2005.

KHATIRI, K.; ALIKHANI, N.; KAVOOSI, M. Relationship between Knowledge Management and Social Capital in the Faculty of Islamic Azad University of Gorgan. **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, v.5, n.10S, p.661-664, 2015.

LEANA, C.; VAN BUREN, H. J. Organizacional social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, v.24, n.3, p.538-555, 1999.

LEITE, F. C. Lima. **Gestão do Conhecimento Científico: Proposta de um modelo conceitual**. Dissertação (Mestrado Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação), Universidade de Brasília, 2006.

MENTZAS, G. et al. **Knowledge Asset Management Beyond the Process-centred and Product-centred Approaches**. London: Springer-Verlag, 2003.

MONAGHI, T. The Relationship between knowledge management and social capital in developing countries (case study: Kurdistan province Industrial Towns). **Journal of**

- Scientific Research and Development**, v.2, n.6, p.238-244, 2015. Disponible en: [www.jsrad.org](http://www.jsrad.org). Accesado en: 15 jul. 2019
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.2, p.242-266, 1998. Disponible en: <http://www.choo.fis.utoronto.ca/oup/nahapiet.abs.html>. Accesado en: 25 jul. 2019
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, v.40, n.3, p.40-54, 1998.
- PÉREZ-MONTORO Gutiérrez, M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis**. España: Trea, 2008.
- PÉREZ Sánchez, E. O.; RAMÍREZ Quintero, G.; GALLEGOS Mosquera, N. I. **Modelo de Gestión del Conocimiento para el Instituto Tecnológico Metropolitano**. Tesis (Maestría en Administración), Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín, 2011.
- PONJUÁN Dante, G. **Introducción a la Gestión del Conocimiento**. La Habana: Félix Varela, 2006.
- PORTES, A. Social Capital: Its origins and applications in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, n.24, 1998.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Administre el conocimiento**. México: Pearson Educación, 2001.
- PUTNAM, R. D. **Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy**. Princeton: Princeton University Press, 1993.
- RODRÍGUEZ Zárate, J. C. **Valoración de las políticas de gestión del conocimiento como estrategia para la retención del talento humano en Kumon Instituto de Educación Colombia LTDA**. Trabajo (Especialización en Alta Gerencia), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C, 2017.
- SAYYADI, G. **The relationship between social capital and organizational learning in Tehran University**, Tesis (Maestría), Tehran University, 2010.
- TORRES Ponjuán, D.; LEÓN Santos, M. **Planificación Estratégica FCOM 2018- 2021**. Grupo de trabajo de gestión del conocimiento. Facultad de Comunicación, 2017.
- WOLFE, M. Recovering the Individual as the Locus of Knowledge: Communication and Personal Knowledge Management. En PAULEEN, D. J.; GORMAN, G. E. (Eds.). **Personal Knowledge Management. Individual, Organizational and Social Perspectives**. GB: Gower, 2016.

## Notas

### AGRADECIMENTOS

Não se aplica.





## CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

**Concepção e elaboração do manuscrito:** V. Medina González, A. Almansa Martínez, M. León Santos, D. Torres Ponjuán

**Coleta de dados:** V. Medina González

**Análise de dados:** V. Medina González, A. Almansa Martínez, M. León Santos, D. Torres Ponjuán

**Discussão dos resultados:** V. Medina González, A. Almansa Martínez, M. León Santos, D. Torres Ponjuán

**Revisão e aprovação:** V. Medina González, A. Almansa Martínez, M. León Santos, D. Torres Ponjuán

## CONJUNTO DE DADOS DE PESQUISA

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

## FINANCIAMENTO

Não se aplica.

## CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

Não se aplica.

## APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Não se aplica.

## CONFLITO DE INTERESSES

Não se aplica.

## LICENÇA DE USO

Os autores cedem à **Encontros Bibli** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a [Licença Creative Commons Attribution](#) (CC BY) 4.0 International. Esta licença permite que **terceiros** remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os **autores** têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

## PUBLISHER

Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Publicação no [Portal de Periódicos UFSC](#). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

## EDITORES

Enrique Muriel-Torrado, Edgar Bisset Alvarez, Camila Barros.

## HISTÓRICO

Recebido em: 28/03/2020 – Aprovado em: 26/05/2020 - Publicado em: 04/09/2020