



# Modelo de Gestión del Conocimiento

Universidad Don Bosco

Febrero 2015

# Tabla de contenidos

Introducción	
La gestión del conocimiento en la Universidad Don Bosco	3
El Modelo de Gestión del Conocimiento en la Universidad Don Bosco	4
Componentes del Modelo de Gestión del Conocimiento.	6
1) Gestión del capital humano	
2) La identificación y la gestión del capital intelectual.	
3) La gestión de la información	
4) Estructura formal o informal, para la generación y conversión del conocimiento	
5) Innovar como fruto del uso y de la gestión del conocimiento	
La evaluación del Modelo de Gestión del Conocimiento	12
Esquema del Modelo de Gestión del Conocimiento de la UDB	13
Glosario de términos	14
Referencias	15

# Introducción

Las sociedades contemporáneas se enfrentan al reto de proyectarse y adaptarse a un proceso de cambios que avanza rápidamente hacia la construcción de 'sociedades del conocimiento'. Este proceso es dinamizado esencialmente por el desarrollo de nuevas tendencias en la generación, difusión y utilización del conocimiento, lo que demanda la adecuación de las organizaciones involucradas en su gestión para asumir eficientemente este cambio y orientarlo hacia la 'economía del conocimiento'. En este escenario, las universidades pueden asumir un papel importante.

Una adecuada gestión del conocimiento puede contribuir a su generación, difusión y aplicación, y con ello, al fortalecimiento del capital intelectual, tanto en el plano institucional como en el individual.

El conocimiento es un factor fundamental en la creación de la riqueza, y por lo tanto, en la fuente principal de generación de ventajas competitivas de cualquier organización. Para ello, el conocimiento debe ser correctamente gestionado. De allí nace el concepto de 'gestión del conocimiento', como una disciplina a tener en cuenta en todos aquellos ámbitos en los que el conocimiento forma parte esencial.

Siendo las universidades, en general, el espacio propicio para la la formación de 'productores de conocimiento', y siendo la gestión del mismo un proceso integrador, la Universidad Don Bosco considera necesario adoptar un modelo de gestión del conocimiento que comprenda las tres mediaciones educativas propias de toda Universidad:

- Docencia
- Investigación
- Proyección social

Esto exige llevar a cabo las acciones que hagan posible la adecuada gestión del conocimiento, las que deberán estar definidas en un documento marco. El presente Modelo de Gestión del Conocimiento de la Universidad Don Bosco define el marco en el cual se llevará a cabo la generación, la difusión y la utilización del conocimiento, y reconoce sus fundamentos en los documentos que definen el proyecto institucional de la Universidad.

# La Gestión del Conocimiento para la Universidad Don Bosco



El conocimiento se origina en la actividad investigativa realizada en el contexto de las organizaciones, y permanece en documentos o bases de datos, en rutinas y procesos, en prácticas y normas institucionales.

Para La Universidad Don Bosco, la gestión del conocimiento, está vinculada con los diferentes procesos relacionados con su generación, distribución, tratamiento y utilización, con el propósito de contribuir a la construcción de una sociedad libre, justa y solidaria, como está escrito en su Misión.

El Modelo de Gestión del Conocimiento de la Universidad Don Bosco se basa en los lineamientos de su Modelo Educativo, su Misión y Visión y su Ideario. De éste último, precisamente, retoma los siguientes lineamientos que lo definen. El conocimiento, para la Universidad Don Bosco, debe

- Promover la formación de una persona crítica, creativa y flexible ante los desafíos de la realidad, abierta a la verdad, capaz de ensanchar constante y cooperativamente su conocimiento.
- Favorecer un ambiente de relaciones interpersonales que permita a cada uno el desarrollo de sus posibilidades, así como su integración armoniosa en el tejido de su comunidad y en el desarrollo solidario del país.
- Otorgar un lugar central al diálogo y a la relación personalizada; cultivar la búsqueda constante de la verdad y la apertura a los valores; promover el crecimiento y la formación integral; propiciar la integración entre el conocimiento y la realidad concreta del trabajo; favorecer la participación responsable y solidaria en la vida comunitaria; y promover el espíritu emprendedor y la capacidad de trabajo en equipo.

La Universidad Don Bosco asume que para este modelo, es fundamental la gestión del capital intelectual, entendido como la suma de todo el conocimiento y experiencia de todos los integrantes de la institución, y como resultado del desarrollo profesional, de las investigaciones, innovaciones y publicaciones, y como resultado de mejoras en los procesos y en la gestión institucional y de su presencia en la sociedad e influencia en la comunidad.

La gestión del conocimiento para la Universidad Don Boscos es un proceso continuo de intercambio y creación, extendido en las cuatro etapas planteadas por los investigadores Nonaka y Takeuchi, (1999):

- Socialización: conversión del conocimiento de tácito a tácito.
- Externalización: conversión del conocimiento de tácito a explícito.
- Internalización: conversión del conocimiento de explícito a tácito, y
- Combinación: conversión del conocimiento de explícito a explícito.

La Universidad Don Bosco, reconoce también que las tecnologías de la información y de la comunicación son herramientas importantes para la adecuada gestión del conocimiento y para favorecer la producción y el intercambio efectivos del conocimiento, y propiciar así un mejor desarrollo colectivo e individual.

El Modelo de Gestión del Conocimiento de la Universidad Don Bosco propone un enfoque que reconoce y utiliza los elementos más importantes de la Universidad: las personas y el conocimiento que éstas poseen y aportan a la Institución.

# El Modelo de Gestión del Conocimiento en la Universidad Don Bosco



La gestión del conocimiento en la Universidad Don Bosco, definida en su Modelo Educativo, hace énfasis 'en el desarrollo del mismo, de las destrezas para construirlo, de la tecnología y de los centros de documentación'.<sup>1</sup> El Plan Estratégico 2007-2016 presenta la gestión del conocimiento como 'eje articulador de todos los procesos institucionales'.<sup>2</sup>

Partiendo de la consideración de que la gestión del conocimiento es una herramienta de integración y de articulación de las actividades programadas en la planificación estratégica de la Universidad, el presente Modelo de Gestión del Conocimiento busca articular todas las acciones relacionadas con la gestión del mismo contempladas en los diversos Objetivos Estratégicos e Iniciativas Estratégicas realizadas desde las diversas unidades académicas y administrativas. El Plan Estratégico 2007-2016 contempla una serie de acciones relacionadas con la gestión del conocimiento que el presente Modelo busca articular:

La Tabla siguiente evidencia las iniciativas estratégicas relacionadas con el Modelo de Gestión del Conocimiento:

1. Bermúdez-Yanes, Víctor M. (compilador), Fundamentos Institucionales, Editorial Universidad Don Bosco, San Salvador, 2010, pág. 39.

2. Universidad Don Bosco, Plan Estratégico 2007-2016, Perspectiva Gestión e Innovación, 3.2, pág. 7, en <http://www.udb.edu.sv/udb/archivo/publicaciones/planestrategico2007-2016.pdf>

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
DESTINATARIOS	1.1. Asegurar el posicionamiento de imagen de la UDB.	2. Programa de satisfacción de la sociedad.
	1.2 Fortalecer la <b>vinculación social</b> de la Universidad	5. Gestión de proyectos de vinculación social.
GESTIÓN E INNOVACIÓN	3.1 Fortalecer la <b>vinculación Universidad-Empresa</b> en los distintos ámbitos del quehacer institucional.	11. Gestión de proyectos de vinculación empresarial.
	3.2: Consolidar la gestión del conocimiento como eje articulador de todos los procesos institucionales.	13. Programa de gestión del conocimiento. 14. Programa de investigación, desarrollo e innovación.
	3.4 Promover la <b>internacionalización</b> de la Universidad	16. Plan de Internacionalización
	3.5: Desarrollar programas educativos innovativos de carácter tecnológico que impulsen el desarrollo del país y el posicionamiento de la universidad a nivel regional.	17. Plan de innovación curricular.
	3.6.: Desarrollar y ampliar la modalidad de educación a distancia.	18. Programa de educación a distancia.
	DESARROLLO HUMANO Y CRECIMIENTO	4.1: Mejorar la capacidad de toma de decisiones basada en el análisis prospectivo de la Universidad.
4.2: Asegurar la eficiente gestión de las relaciones externas en función del desarrollo institucional.		19. Sistematización del análisis prospectivo.
4.3: Fortalecer el desarrollo humano de los miembros de la comunidad educativa.		20. Programa de desarrollo profesional. 21. Programa de clima organizacional.

**Tabla I.** Objetivos iniciativas estratégicas, relacionadas con la gestión del conocimiento.

Las acciones que incluidas en este Modelo son las siguientes:

I. Articular aquellas acciones que se relacionan con el capital humano de la Universidad y la adopción y generación del conocimiento:

- i. Investigación y publicaciones
- ii. Proceso de Evaluación Docente
- iii. Portafolio Docente
- iv. Plan de Desarrollo Profesional y Plan de Doctorados
- v. Plan de Internacionalización
- vi. Clima Organizacional
- vii. Gestión de los recursos humanos
- viii. Red de las Instituciones Universitarias Salesianas IUS
- ix. Modelo Educativo

2. Articular las actividades que se relacionan con el capital relacional de la Universidad, comprendiendo aquí la capacidad para mantener relaciones con los diferentes agentes que configuran su entorno:

- i. Editorial Universidad Don Bosco
- ii. Agenda de Investigación
- iii. Agenda de Proyección Social
- iv. Plan de Internacionalización
- v. Plan de Educación a Distancia
- vi. Plan de Promoción con IEM
- vii. Red de las Instituciones Universitarias Salesianas IUS
- viii. Modelo de Vinculación Universidad-Empresa.

3. Articular las actividades relacionadas con el capital estructural de la Universidad, es decir, las mejoras de todas las acciones al interior de la Universidad relacionadas con los procesos internos, los programas, los servicios y su capacidad de innovación:

- i. Plan de Internacionalización
- ii. Plan de Currículo por Competencias
- iii. Plan de Educación a Distancia
- iv. Sistematización de procesos clave y de apoyo.
- v. Plan de gestión de la información
- vi. Acreditaciones y certificaciones: ACAA, AAC, CdA, ISPO
- vii. Modelo de Vinculación Universidad-Empresa
- viii. Modelo de Gestión de la Calidad
- ix. Modelo de Planificación Institucional
- x. Modelo Educativo
- xi. Procesos para el registro de propiedad intelectual y patentes

# Componentes del Modelo de Gestión del Conocimiento



El presente Modelo de Gestión del Conocimiento de la Universidad Don Bosco procura integrar todas las acciones y actividades que conduzcan a identificar y potenciar el capital intelectual de la institución.

El Modelo parte de la Planificación Estratégica de la Universidad, de la que toma sus fundamentos, y busca contribuir, junto a todas las actividades y objetivos definidos en dicha Planificación, con la tarea de lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto educativo de la Universidad. Está conformado por componentes que se complementan y fortalecen entre sí. Éstos son:

## 1) Gestión del capital humano

Las personas son el componente principal del presente Modelo de Gestión del Conocimiento, ya que dinamizan a los demás. Su formación, cualificación, motivación, participación y responsabilidad son parte esencial del mismo, y el aporte de su talento es determinante para su buen funcionamiento.

## 2) La identificación y la gestión del capital intelectual

El capital intelectual constituye un componente esencial del presente Modelo, ya que hace referencia inmediata al capital estructural y al capital relacional. Constituye la dimensión intangible del conocimiento.

## 3) La gestión de la información

El conocimiento al cual tiene acceso la Universidad Don Bosco, entendido como información,

debe estar a disposición de las personas que componen la comunidad universitaria, de modo que pueda ser usado y compartido en su quehacer cotidiano.

#### **4) Estructura formal para la generación y conversión del conocimiento**

El presente Modelo de Gestión del Conocimiento contempla una estructura de soporte de la generación, difusión y uso del conocimiento que sea efectiva, eficiente y de fácil utilización, orientada a transmitir, compartir, comunicar y aplicar a la solución de necesidades, y que contemple equipos o comunidades de práctica. Esta estructura debe favorecer la creación de un amplio espacio de aprendizaje y de procesos de adquisición del conocimiento, y debe facilitar la captura del conocimiento y el análisis de la información. Esto supone una infraestructura tecnológica que contemple, entre otros elementos, servidores, redes, portales, sistemas de almacenamiento, mensajería, colaboración electrónica e Intranets.

#### **5) Innovar como fruto del uso y de la gestión del conocimiento**

El uso y la gestión del conocimiento, aplicado a las necesidades de la sociedad y del entorno de la Universidad, debe generar innovaciones que contribuyan a la solución de las mismas.

El Modelo de Gestión del Conocimiento de la Universidad Don Bosco contempla indicadores de medición de la calidad, cantidad, impacto y pertinencia del conocimiento generado a partir del quehacer de la comunidad universitaria. La siguiente lista de indicadores no pretende ser exhaustiva.

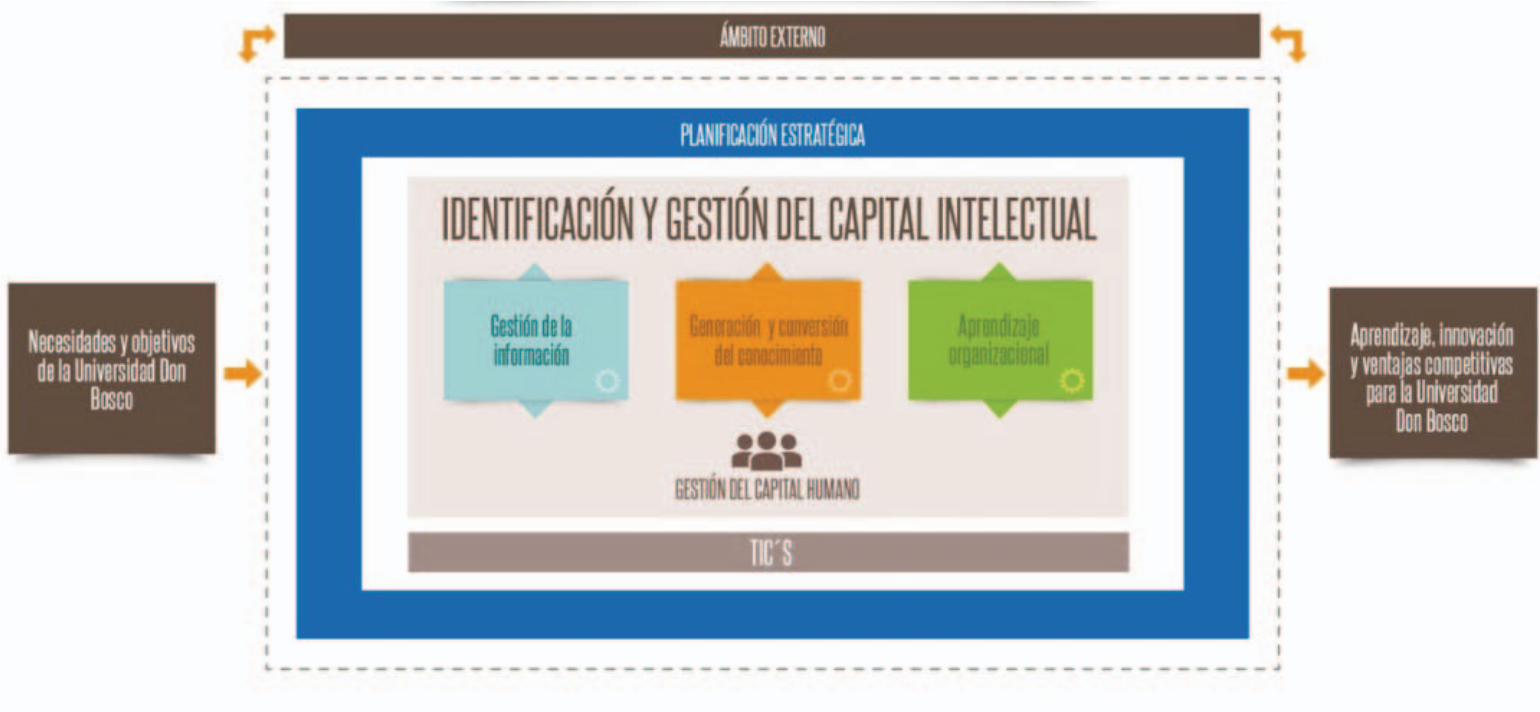
# La evaluación del Modelo de Gestión del Conocimiento



**Activos intangibles:** Activos que no tienen una existencia física, pero que son reconocidos en algún sistema de valores. En una organización constituyen, junto a los activos tangibles el valor de mercado de la misma. Es un capital de importancia creciente en la organización.

- Número de proyectos de investigación y/o de proyección social
- Inversiones en proyectos de investigación y/o proyección social.
- Número de nuevos programas de desarrollo profesional.
- Número de publicaciones en revistas.
- Número de publicaciones en revistas arbitradas
- Aumento de investigadores
- Proyectos en redes de investigación realizados.
- Número de patentes solicitadas
- Cantidad de procesos mejorados
- Libros publicados
- Innovaciones desarrolladas.

# ESQUEMA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DON BOSCO



# Glosario de términos

**Aprendizaje organizacional:** Proceso de transformación de la información con el fin de facilitar el desarrollo de rutinas organizativas o de pautas de acción para el desempeño efectivo de las actividades de la organización.

**Capital intelectual:** Acumulación de conocimiento que crea valor en una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles, recursos o capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales en el mercado.

**Capital relacional:** Valor del conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado. Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencial para generar nuevos clientes en el futuro.

**Capital estructural:** Incluye los procesos que permiten organizar, representar y analizar el conocimiento en diferentes formas, profundidad y con diferentes herramientas, los sistemas de información y comunicación, la tecnología (hard y soft) en su más amplia concepción, los procesos, las metodologías de trabajo, las fuentes, las colecciones de documentos valiosos y/o únicos y los sistemas de gestión. La interrelación de este capital con el capital humano origina los procesos, productos y servicios, intentando elevar la eficacia y eficiencia interna de la organización.

**Conocimiento:** La mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (Davenport y Prusak, 2001).

**Conocimiento explícito:** Es el conocimiento que ya está codificado y que es transferible a través de algún sistema de lenguaje formal, ya sea físico o electrónico. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memorándums, mensajes, correos electrónicos, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otras.

**Conocimiento tácito:** Es el conocimiento que no se encuentra codificado o estructurado en formatos físicos o electrónicos. Dentro de esta categoría se encuentran las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el know-how, las habilidades, las creencias, entre otras.

# Referencias

- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben, Pearson Education. Buenos Aires. Argentina.
- Gutiérrez, G. (2010). Gestión del Conocimiento en la Universidad. Sentidos y expresiones para la transformación de la investigación en la educación en Colombia, Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá, Colombia
- León, M.; Ponjuán D., Propuesta de un modelo de medición para los procesos de la gestión del conocimiento en organizaciones de información. Revista Interamericana de Bibliotecología, en <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/9499>
- Martí, D.; Gómez, J. (2003). Bases Conceptuales de la Gestión del conocimiento. Documento de trabajo del Master Executive en Gestión del Conocimiento, en [http://gestion.fundacioncarolina.es/candidato/becas/ficha/ficha.asp?Id\\_Programa=909](http://gestion.fundacioncarolina.es/candidato/becas/ficha/ficha.asp?Id_Programa=909).
- Nonaka, I y Takeuchi, H., (1995): The knowledge creating company. Oxford: Oxford Press.
- Pérez, D.; Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. Universidad de Cantabria, España, Intangible Capital - N° 15 - Vol. 3- pp. 31-59.
- Quintanilla, N. (2009) Plan Piloto de Gestión del Conocimiento para el Centro de Investigación y Transferencia de Tecnología de la Universidad Don Bosco, Editorial Universidad Don Bosco, San Salvador. El Salvador.
- Rodríguez D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Universidad Autónoma de Barcelona. Revista Educar. España.



Calle Plan del Pino, Cantón Venecia Soyapango,  
San Salvador, C. ATel. (503) 2251-8200, Fax  
(503) 2251-8244 [www.udb.edu.sv](http://www.udb.edu.sv)