

# Gestión del Conocimiento como estrategia para Asegurar la Calidad de la Educación Superior en Ecuador

*Knowledge Management as approach for the Quality Assurance of Higher Education in Ecuador*

Dr. C. Lilia Esther Valencia-Cruzaty<sup>I</sup>, lvalencia@upse.edu.ec,  
<https://orcid.org/0000-001-5171-9742>;

Dr. C. Margarita Ayala-Bolaños<sup>II</sup>, margarita.ayala@upacifico.edu.ec,  
<https://orcid.org/0000-0001-9491-541X>;

Dr. C. Ángel Eduardo González-Vásquez<sup>III</sup>, agonzalez@ups.edu.ec,  
<https://orcid.org/0000-0002-4911-6851>

<sup>I</sup> Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador;

<sup>II</sup> Universidad Del Pacífico, Guayaquil, Ecuador;

<sup>III</sup> Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador

## Resumen

El interés por mejorar la calidad académica en la educación superior en el Ecuador, nos lleva al análisis de la variable gestión del conocimiento. Se realiza un análisis comparativo de los modelos y dimensiones existentes de la gestión del conocimiento aplicado en otros países, sectores y en educación. Además, se revisan documentos e informes sobre la educación superior en América Latina. También se realiza una encuesta para validar cada uno de los elementos del modelo propuesto. Los resultados de la investigación nos llevasen a proponer el Modelo de Gestión del Conocimiento, que garantiza la calidad académica para formar profesionales comprometidos con el país.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento, Calidad académica, Competencias profesionales, Liderazgo.

## Abstract

The interest in improving academic quality in higher education in Ecuador leads us to the analysis of knowledge management. A comparison is made of the existing models and dimensions of knowledge management applied in other countries, sectors and in education. In addition, documentation and reports on higher education in Latin America are analyzed. A survey is also carried out to validate each of the elements of the proposed model. The results of the research lead us to propose a knowledge management model, which guarantees academic quality to train professionals committed to the country.

**Keywords.** Knowledge management, Academic quality, Professional Competencies, Leadership.

## **Introducción**

La gestión del conocimiento constituye un reto para muchas instituciones de educación superior, siendo una variable importante para asegurar la calidad académica. La gestión del conocimiento permite implementar políticas para toda la organización, que van a mejorar el aprendizaje, las competencias y fomentar los principios y valores, así mismo integrar herramientas, técnicas, procedimientos que propician la generación del conocimiento, estimulando un ambiente de calidad de los procesos, recursos y cultura del servicio (León *et al.*, 2006). Con frecuencia, se afirma que estamos en la era del conocimiento entonces, Knowledge Management, como nace la gestión del conocimiento es la forma como las instituciones educativas ejecutan estrategias que les permita alcanzar la calidad. Siendo el objetivo de esta investigación, analizar como las instituciones de educación superior aplican modelos de gestión para la generación del conocimiento (Acevedo-Correa *et al.*, 2019). Se presenta como propuesta el análisis de los factores relacionados con la gestión del conocimiento en la educación superior resumidos en los siguientes: 1) la calidad de programas académicos, 2) las competencias de los estudiantes, 3) la evaluación del aprendizaje, 4) el liderazgo, 5) desarrollo del profesorado, 6) la organización e infraestructura.

Ecuador rezagado en educación superior inicia en el 2008, con una reforma integral en su sistema de educación superior, con una serie de cambios a nivel de instituciones públicas, reglamentos, procesos y evaluaciones, inclusive cierre de universidades que no garantizaban una educación óptima para los estudiantes. Luego en el 2014 se generaron cambios en todos las carreras y programas que ofrecían las universidades, estandarizándoles en base a una normativa que unificaba criterios en las denominaciones o nombres de las carreras y programas, acorde al artículo 130 de la Ley de Educación Superior LOES (Enrique & Pozo, 2010). Quedando establecido en el reglamento cuyo objeto fue establecer las normas para armonizar la nomenclatura de títulos profesionales y grados académicos, otorgados por las universidades (*Reglamento de armonización de la nomenclatura de títulos profesionales y grados académicos que confieren las instituciones de educación superior del Ecuador*, 2019).

En los diseños y rediseños de las carreras y programas se proyectaba integrar el perfil de competencias genéricas que ha de desarrollar el egresado de cualquiera de las instituciones de educación superior en el Ecuador. Los cambios fueron encaminados a responder a los desafíos del mundo globalizado, desarrollo tecnología y competitividad;

priorizando desarrollar las cualidades individuales del futuro profesional en el carácter ético, académico, profesional y social.

Muchas instituciones de educación superior en el Ecuador tienen una cultura organizacional desintegrada con los principios y valores difundidos en sus estatutos. Coordinar la gestión del conocimiento, con la cultura organizacional, los sistemas de información, y la administración en general, permite asegurar la calidad académica. Para la investigación se observaron otros modelos de gestión del conocimiento existentes como previo análisis para poder armar una propuesta, así tenemos: el Modelo de Gopal/Gagnon que administra 3 áreas en la gestión del conocimiento: el conocimiento propiamente dicho, la información y el aprendizaje.

El Modelo KMAT mezcla para la gestión del conocimiento cuatro puntos importantes en el perfil de la organización y tres de la capacidad de aprendizaje. El Modelo Nova que establece cuatro grandes áreas, el Modelo Ecopetrol con cinco dimensiones para la gestión del conocimiento. A nivel de educación, existe el Modelo Pedagógico de Gestión del Conocimiento de Careaga que tiene cuatro dimensiones o estados, así tenemos: acceso y representación de la información, la creación y la transferencia de conocimiento (García *et al.*, 2019). Y por último el modelo de Nonaka y Takeuchi el más destacado, se refiere a la gestión del conocimiento como producto de movimientos cíclicos en espiral, en el cual interactúan conocimientos tácitos-empíricos y explícitos-formalizados en las dimensiones de una organización. Los modelos descritos serían los analizados y bases para el modelo en el contexto de educación superior.

Los elementos que se expondrán deben llevar a un manejo eficiente de las actividades académicas, resumidas en: educadores comprometidos en captar lo que el estudiante requiere, también estudiantes capaces de autoformarse, un personal al servicio de la calidad de la educación, en una infraestructura física y tecnológica que facilita la generación del conocimiento. La universidad si bien su manejo es como de una empresa esta se debe manejar con un concepto más amplio.

La universidad constituye un templo del saber, donde se observa la calidad en todos los espacios físicos y tecnológicos, el realce al respeto de sus integrantes y el desarrollo de nuevo conocimiento son sus cimientos, con el liderazgo comprometido en la mejora continua para construir una sociedad justa y equitativa, conlleva al otro concepto de empresa, este viene como valor agregado porque la calidad es algo muy cotizado y respetado por el entorno.

### ***Marco teórico de la gestión del conocimiento***

La gestión del conocimiento nos dice que gestionar el conocimiento resultará costoso, requiere de soluciones híbridas, de personal y tecnología, requiere de decisiones altamente política, contratar directores del conocimiento, brindar más beneficios a partir de mapas que a partir de modelos, más a partir de mercados que a partir de jerarquías (Machlup *et al.*, 2016). Conocimiento no es solo datos e información no son conceptos intercambiables. El éxito y el fracaso de la organización a menudo pueden depender de saber cuáles de ellos necesita, comprender cuáles son esas tres cosas y cómo pasar de una a otra es esencial para que el conocimiento funcione con éxito. Compartir y utilizar conocimiento con frecuencia son acciones no naturales (Thomas H Davenport, 2000). Significa mejorar los procesos basándose en la gestión del conocimiento. El acceso al conocimiento es sólo el principio.

La gestión del conocimiento nunca termina. La importancia del conocimiento es transcendental, sin conocimiento, una organización no podría organizarse a sí misma, mientras más se reutilice una habilidad o competencia, mayor será el apalancamiento, reciclando el conocimiento adquirido. Destacar la necesidad de identificar nuevas oportunidades y la consecución de un liderazgo intelectual (Hamel & Prahalad, 2004) El desarrollo del conocimiento va de la mano con el de las competencias y capacidades y un fuerte liderazgo que va a la velocidad del cambio (Yudith Perez Rodriguez, 2005).

Cuando hablamos del conocimiento no podemos desligarlo de las competencias que se deben desarrollar en los estudiantes. Los cambios a nivel de competencias se dieron con el proyecto Tuning en Europa. La tuning fundamentaron las bases para su aplicación en América Latina. El llamado proyecto Alfa Tuning América Latina, fue un proyecto intercontinental cuyo principal objetivo fue contribuir a las titulaciones fácilmente comparables, en una forma articulada y coordinadas en toda América Latina. Se establecen así las competencias genéricas para las titulaciones universitarias en América Latina, resumidas en cuatro aspectos importantes: los enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación, créditos académicos y calidad de los programas (Pablo Beneitone, Cèsar Esquetini, Julia González, Maida Marty Maletà , Gabriela Siufi, 2007).

Tal como significa el vocablo en inglés, tune: sintonizar una frecuencia determinada, así fue, el Proyecto Tuning en Europa al sintonizar la frecuencia en la educación superior. Esto representó un gran reto para las universidades ya que debieron acordar, templar, afinar, las estructuras educativas, en sus titulaciones, también acordado en la declaración de Bolonia (Pablo Beneitone, Cèsar Esquetini, Julia González, Maida Marty Maletà ,

Gabriela Siufi, 2007). El Proyecto Tuning para América Latina inicia a finales del 2004, tres años después que inició en Europa, albergando diez y nueve países, sumando alrededor de quince millones de estudiantes matriculados en el sistema universitario.

**Tabla 1. Países que conforman Proyecto Tuning América Latina.**

País	Población Total	Población entre 20 y 24 años	Matriculados en el sistema universitario	Matriculados entre 20 y 24 años
Argentina	39301753	3309598	1527310	46%
Bolivia	9427219	855044	343492	40%
Brasil	187597423	18048898	4732778	26%
Chile	16267278	1322128	583952	44%
Colombia	46039144	4104798	1301728	32%
Costa Rica	4321717	410773	175284	43%
Cuba	11369170	742502	704090	95%
Ecuador	13215089	1226894	346997	28%
El Salvador	6874926	643743	122431	19%
Guatemala	12699780	1.180.264	250000	21%
Honduras	7346532	716480	139976	20%
México	106147386	9675326	2538256	26%
Nicaragua	5483447	576100	119789	21%
Panamá	3228186	278839	146415	53%
Paraguay	6215948	597505	217411	36%
Perú	27946774	2589690	925512	36%
República Dominicana	9100184	879297	301553	34%
Uruguay	3455127	252911	97461	39%
Venezuela	26577423	2460836	1154845	47%
<b>Total</b>	<b>542.614.506</b>	<b>49.871.626</b>	<b>15.729.280</b>	

**Elaboración propia a partir de datos tomados de:** Pablo Beneitone, César Esquetini, Julia González, Maida Marty Maletá, Gabriela Siufi (2017).

El Ecuador, como indica la *tabla 1*, tenía 346.997 matriculados lo que representó el 2,20% del total de matriculados en América Latina. Y en relación a su población de 20 a 24 años represento el 28% de los estudiantes matriculados en el sistema de educación superior. Si lo relacionamos con los cuatro países con los mejores estándares en educación superior como son: Brasil que representa el 26%, mientras México representa el 26%, Argentina representa el 46% y Chile representa el 44% y comparándolos además con sus vecinos Colombia y Perú: el primero representa el 32% y el segundo 35% observamos que el Ecuador tiene un porcentaje bajo de matriculados en el sistema de educación superior en la región.

La inequidad educativa antes de las tuning, se apoderaba de América Latina, por eso era urgente iniciar el cambio, sabiendo que la educación superior es un elemento fundamental

sino básico para conseguir el desarrollo y la competitividad de sus países. En América Latina solo cuatro países: Argentina, Brasil, Chile y México, aparecen en los rankings en educación superior y competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial (López Leyva, 2016). Para el 2017 el número de estudiantes matriculados en el sistema de educación superior en América Latina y El Caribe sumaba 28.000.000 aproximadamente, lo que significa un incremento del 78% en relación al 2007. Este incremento significaría que el ingreso de estudiantes a las universidades no ha dejado de crecer (*Informes oei*, n.d.).

### ***La gestión del conocimiento y el aseguramiento de la calidad***

Uno de los propósitos fundamentales de la gestión de la calidad es actuar como una herramienta preventiva; aplicado al conocimiento, las organizaciones educativas deben ir más allá, desde la preventiva a la prospectiva. El pensamiento basado en riesgos de la nueva Norma Internacional de la ISO nos lleva a tener mayor flexibilidad en los procesos. La adopción de un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO, es una decisión estratégica para una organización mejorando su desempeño global y proporcionando una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible en este caso aplicado a la educación superior (*ISO 9001\_2015(es), Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*, 2015).

El concepto de la gestión del conocimiento se desarrolló a partir de temas de gerencia en los años 80 y 90, uno de estos temas es la gestión de la calidad total, la innovación continua y la organización, entonces, la gestión del conocimiento es necesaria para potencializar los cuatro conceptos básicos de la gerencia, estos son (Segovia Baus, 2009)(Ruiz Moreno & Cruz Martín Delgado, 2001):

El mejoramiento continuo.

El aseguramiento de la calidad.

La innovación en los procesos.

El aprendizaje de la organización.

La Gestión del conocimiento en el sistema universitario se definirá como la planificación, conducción, monitoreo y evaluación de un conjunto de acciones y decisiones, bajo normas de calidad, que servirán para aplicar soluciones a problemas que se den en el proceso enseñanza-aprendizaje (Barbón Pérez & Fernández Pino, 2018). Para garantizar la calidad, en términos de procesos académicos y logros del aprendizaje, deben estar definido en forma clara en la misión, visión, principios y objetivos, esto asegura una

mejora continua a largo plazo y permite que las instituciones cumplan con los estándares básicos establecidos por los organismos de acreditación y evaluación.

Con la masificación de la educación superior, el impacto de la acreditación se vuelve más importante en términos del atractivo de una institución para los grupos de interés (stakeholders). La masificación ha llevado a un aumento de la competencia entre universidades y a la aparición de los rankings. Los rankings se han hecho populares, y los stakeholders de las universidades están atentos a la publicación de los rankings a nivel global (López-Leyva, 2016). Pero, la acreditación abre las puertas y la oportunidad única para que las instituciones de educación superior legitimen las afirmaciones sobre su oferta académica de calidad (Berry & Hammer, 2018)

La UNESCO indicaba la necesidad de la actualización y perfeccionamiento de los profesores, el desarrollo de programas que aumenten las capacidades intelectuales de los estudiantes y, la incorporación de contenidos interdisciplinarios y multidisciplinarios. La calidad entonces era asociada con los profesores, los estudiantes, los programas y calidad de la infraestructura y del ambiente académico. La UNESCO advertía que los procesos de evaluación no deberían ser impulsados sobre la base de intereses financieros, ni indicadores cuantitativos, para la medición de la evaluación, recomendaba el empleo complementario de metodologías de evaluación de la calidad institucional cuantitativas y cualitativas (Mollis, 2014).

## **Materiales y métodos**

El presente artículo utiliza un método de investigación descriptivo, exploratorio y cualitativo; con un análisis cuantitativo breve mediante el análisis numérico utilizando la estadística como recurso de recopilación e interpretación de datos de una encuesta, que se realizará a una población de 100 personas entre estudiantes y docentes universitarios para validar los elementos del modelo. La técnica de recolección de datos es documental, especialmente de las leyes vigentes de educación superior, así como la revisión de la literatura especializada sobre la gestión del conocimiento aplicada a la educación superior, consultando las bases de datos de revistas indexadas en repositorios tales como Web of Science (WOS), SCOPUS o SCIELO, para el análisis de otros modelos de gestión del conocimiento existentes.

Se describe, detalla, analiza e interpreta partes importantes de informes de organismos internacionales especializados en educación superior para relacionar a la variable de la Gestión del Conocimiento y la Calidad de la Educación Superior, la investigación dará la



posibilidad de recopilar información que se aproxime con el acontecimiento analizado, siendo muy útil cuando se requiere comparar sobre los estudios realizados en materia de educación superior en Ecuador y el mundo. Se analizarán cada uno de los factores que intervienen en la gestión del conocimiento y que se propone como modelo (Ferrer, 2012)

## Resultados

De acuerdo a lo presentado en el marco teórico, la gestión del conocimiento es una forma de gerenciar los procesos de enseñanza aprendizaje y permite adquirir ventajas competitivas para competir en un mundo globalizado (León *et al.*, 2006). La propuesta indica que la gestión del conocimiento comprende a su vez la gestión de otros factores como: la calidad de los programas académicos, competencias genéricas, desarrollo del profesorado, organización e infraestructura física y tecnológica, evaluación del aprendizaje, gestión de la calidad y el liderazgo.

Varios modelos de la gestión del conocimiento que se han gestado y que son base para la propuesta los que se resumen en la **tabla 2**:

<b>Tabla 2. Modelos de Gestión del Conocimiento.</b>		
<b>Modelos de Gestión del Conocimiento</b>	<b>Autores</b>	<b>Concepto</b>
Modelo de gestión del conocimiento*	Gopal & Gagnon, 1995	Desataca 3 áreas: administración del conocimiento, administración de la información, administración del aprendizaje.
Modelo KMAT Modelo Knowledge Management Assessment Tool*	Andersen, 1990	Es un método de evaluación y diagnóstico creado por Arthur Andersen, este modelo destaca 4 variables: Liderazgo, Cultura, Tecnología, Medición. Es utilizado por empresas de diferentes sectores para favorecer la gestión del conocimiento.
Modelo de gestión del conocimiento de KPMG consulting*	Tejedor & Aguirre, 1998	Es un modelo que determina los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de la organización, así como los resultados
Modelo Medición Capital intelectual**	Bontis, 1998	El modelo responde a un proceso de identificación, selección y estructuración.
Modelo Nova de la Comunidad Valenciana **	Camison & Palacios, 2008	El modelo Nova, mide y gestiona el capital intelectual en las organizaciones a través de: el capital organizativo, capital humano, el capital social, el capital de innovación y de aprendizaje.
Modelo Dinámico de creación del conocimiento *	Ikujiro, Nonaka, Hirotaka & Takeuchi, 1995	EL Modelo Dinámico tiene 4 fases: 1. Socialización. 2. Exteriorización. 3. Combinación. 4. Interiorización. El modelo dinámico se fundamenta en la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Formando un ciclo continuo de conversión dentro de la organización. Haciendo que la transformación del conocimiento se desarrolló a través de una verdadera espiral permanente.
Modelo Dirección Estratégica por competencias **	Bueno, 1998	Este modelo profundiza en el concepto de Capital intelectual, el modelo explica la creación de competencias que logren ventajas sostenibles para la empresa.
Modelo de Balanced Business Scorecard	Kaplan & Norton, 1996	



		Es un modelo con una visión integral de los sistemas de gestión en las empresas, considera los aspectos financieros, procesos, mercado y tiempo.
Modelo Dinámico de Gestión del Conocimiento de Goñi	Goñi, 1999	Este modelo implica la rotación del conocimiento mediante la interacción de seis procesos, estando: las personas, los sistemas, procesos, productos, entorno y el mercado.
Modelo Pedagógico de Gestión del Conocimiento	Careaga, 2007	El modelo considera cuatro niveles relacionados con un proceso recursivo de acceso, representación de información, creación y transferencia de conocimiento. El modelo vincula la administración de información con gestión del conocimiento.
Modelo Intangible Assets Monitor	Svieby, 1997	El modelo realza el carácter dinámico de los intangibles en las organizaciones, con su capacidad de desarrollo, crecimiento y renovación. Los activos intangibles se clasifican en tres categorías: las competencias de las personas, la estructura interna; y la estructura externa.

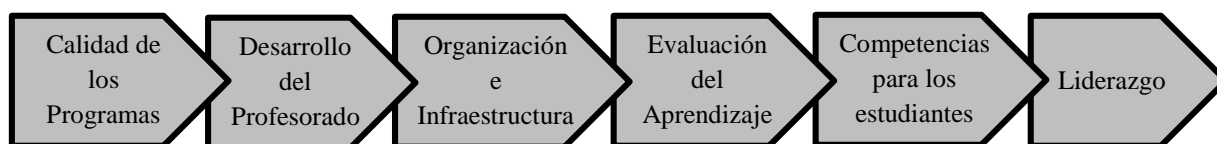
**Elaboración propia a partir de datos obtenidos de:** \* Ruiz Moreno & Cruz Martín Delgado (2001); y \*\*La gestión del Conocimiento como herramienta imprescindible en la investigación (2007). *Disponible en:* <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033002>.

Las dimensiones de esta investigación, analizadas para el desarrollo de la gestión del conocimiento en la educación superior, en base a la encuesta, se resumen en los siguientes resultados:

**Tabla 3.** Factores que influyen en la Gestión del Conocimiento.

<b>Factores que Influyen para el Desarrollo de la Gestión del Conocimiento en la Educación Superior</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>En desacuerdo</b>
Competencias para los estudiantes	75%	23%	3%
Calidad de los programas	88%	10%	3%
Evaluación del aprendizaje	93%	8%	0%
Desarrollo del Profesorado	88%	10%	3%
Organización e infraestructura	90%	10%	0%
Liderazgo	80%	13%	8%

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la encuesta.



**Figura 1.** Modelo de Gestión del Conocimiento en la Educación Superior.

De acuerdo a la encuesta realizada los porcentajes de aceptación a los factores definidos son aceptables, todos concuerdan que estos factores influyen en el desarrollo del conocimiento, siendo el que más influye la evaluación del aprendizaje con un 93 %, luego sigue la organización e infraestructura con un 90 %, en igual porcentaje están el desarrollo del profesorado y la calidad de los programas con un 88 %, el liderazgo de los miembros de la organización esta con un 80 % y por ultimo las competencias de los estudiantes con 75 %.

## ***Análisis de los factores que influyen en la Gestión del Conocimiento en la Educación Superior***

### ***Competencias de los estudiantes***

Con base al proyecto Tuning Europa y América Latina radica la importancia de la Educación Basada en Competencias (EBC), las competencias en la gestión del conocimiento, van más allá de una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, destrezas y habilidades, también abarca otras definiciones como motivaciones, creencias y valores (Azevedo et al., 2012). Una competencia profesional es cuando se dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer su propia actividad laboral, resuelve los problemas de forma autónoma y creativa, capacitado para actuar en su entorno laboral y en la organización donde trabaja (Gómez, 2016).

Las competencias de los estudiantes sirven en la gestión del conocimiento ya que permiten lograr que el profesional se desarrolle en su entorno social y laboral. De la EBC, la competencia hace referencia a la formación integral en las áreas cognoscitiva –saber conocer–, psicomotora –saber hacer– y afectiva –saber ser y saber convivir–; o como un desempeño efectivo que activa de manera integrada conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y valores, en diversos contextos (Jimenez, Gutierrez, & Hernandez, 2019).

El informe Eurydice de la Unión Europea ha resumido en ocho las competencias claves a desarrollarse para el éxito de los profesionales y son : comunicación en la lengua materna; comunicación en lenguas extranjeras; competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología; competencia digital; aprender a aprender; competencias sociales y cívicas; sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor; conciencia y expresión culturales (Azevedo *et al.*, 2012). En lo referente a la competencia sobre la comunicación en lenguas, la mayoría de los países de Europa mantienen como estrategia nacional impulsar el desarrollo de la competencias en lenguas extranjeras, esto ha permitido que los estudiantes de las universidades conozcan 3, 4 o hasta 5 idiomas, primero el idioma natal, el idioma inglés como idioma global, un tercer y opcionalmente los que deseen (Alfonso Sánchez, 2016). En el Ecuador los niveles de la escritura en el idioma español se ven mermada por las faltas ortográficas y baja exigencias de esos temas desde los mismos profesores. El inglés sigue siendo un idioma difícil de aprender para muchos estudiantes porque la enseñanza se la realiza en forma tardía y no desde la escuela; en consecuencia, es importante reforzar la enseñanza del idioma.

En el proyecto Tuning para América Latina, se definieron 27 competencias genéricas, en comparación con las competencias del listado europeo donde existieron 23 competencias convergentes, son 3 las competencias nuevas: responsabilidad social y compromiso ciudadano, compromiso con la preservación del medio ambiente y compromiso con su medio socio-cultural.

**Tabla 4. Competencias Genéricas Proyecto Tuning**

Competencias Genéricas Tuning para América Latina	Competencias Genéricas para Espacio Común Europeo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis</li> <li>2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.</li> <li>3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.</li> <li>4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.</li> <li>5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.</li> <li>6. Capacidad de comunicación oral y escrita.</li> <li>7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.</li> <li>8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.</li> <li>9. Capacidad de investigación.</li> <li>10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.</li> <li>11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.</li> <li>12. Capacidad crítica y autocrítica.</li> <li>13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.</li> <li>14. Capacidad creativa.</li> <li>15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.</li> <li>16. Capacidad para tomar decisiones.</li> <li>17. Capacidad de trabajo en equipo.</li> <li>18. Habilidades interpersonales.</li> <li>19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.</li> <li>20. Compromiso con la preservación del medio ambiente.</li> <li>21. Compromiso con su medio socio-cultural.</li> <li>22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.</li> <li>23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.</li> <li>24. Habilidad para trabajar en forma autónoma</li> <li>25. Capacidad para formular y gestionar proyectos.</li> <li>26. Compromiso ético.</li> <li>27. Compromiso con la calidad.</li> </ol>	<b>Instrumentales</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de análisis y síntesis.</li> <li>2. Capacidad de organización y planificación.</li> <li>3. Comunicación oral y escrita.</li> <li>4. Conocimiento de lengua extranjera.</li> <li>5. Conocimiento de informática.</li> <li>6. Capacidad de gestión de la información.</li> <li>7. Resolución de problemas.</li> <li>8. Toma de decisiones.</li> </ol>
	<b>Personales</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Trabajo en equipo.</li> <li>10. Trabajo en un contexto internacional.</li> <li>11. Habilidades en las relaciones interpersonales.</li> <li>12. Reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad.</li> <li>13. Razonamiento crítico.</li> <li>14. Compromiso ético.</li> </ol>
	<b>Sistémicas</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Aprendizaje autónomo.</li> <li>16. Adaptación a nuevas situaciones.</li> <li>17. Creatividad.</li> <li>18. Liderazgo.</li> <li>19. Conocimiento de otras culturas y costumbres.</li> <li>20. Iniciativa y espíritu emprendedor.</li> <li>21. Motivación por la calidad.</li> <li>22. Sensibilidad por temas medioambientales.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia con datos de: Tuning América Latina 2007 (Pablo Beneitone, Cèsar Esquetini, Julia González, Maida Marty Maletà, Gabriela Siufi, 2007).

Los perfiles de los egresados del sistema universitario ecuatoriano deben satisfacer los requerimientos de la sociedad, que los lleve a comprender la situación local, regional, nacional y global. Deben saber cómo actuar en su entorno laboral, sustentado en conocimiento, habilidades, ética, valores, modales, en un todo personas que se sepan gestionarse a sí mismo (Drucker, 2012). Además, el perfil del egresado debe satisfacer las nuevas competencias genéricas que demandan las empresas como: la resolución de

conflictos, trabajo en equipo y construcción de relaciones; pensamiento crítico y analítico; autogestión y gestión del tiempo; liderazgo; la habilidad para comunicarse y la aplicación de tecnologías (Azevedo *et al.*, 2012).

**Tabla 5. Relación de las competencias de los estudiantes y la gestión del conocimiento en la educación superior**

Competencias	Si	No	No Sabe
Habilidades	100%	0%	0%
Actitudes	25%	75%	0%
Valores	100%	0%	0%
Motivación	25%	75%	0%
Sensibilidad	75%	25%	0%
Compromiso	17%	83%	0%
Trabajo	75%	25%	0%
Relaciones	42%	58%	0%
Comunicación	75%	25%	0%
Negociación	75%	25%	0%
Creatividad	83%	17%	0%
Resolución de Conflictos	33%	67%	0%
Innovación	42%	58%	0%

De acuerdo a los resultados de la encuesta las competencias expuestas, las que más impactan en la gestión del conocimiento en la educación superior son: habilidades 100 %, Valores 100 % Creatividad 83 %, Sensibilidad 75 %, Trabajo 75 %, Comunicación 75 %, Negociación 75 %, las demás competencias expuestas tienen una aceptación inferior al 50 %.

### ***Calidad de los programas académicos***

El currículum constituye el eje del aprendizaje, contiene todas las materias que se imparten en un programa y que contribuyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es el mapa para llegar a la meta este requiere de actualización con respecto al mundo cambiante y sistemas de control para la ejecución correcta del currículum.

El currículum para que cumpla con su objetivo debe tener los requerimientos del mercado laboral donde definitivamente se van a desenvolver los estudiantes, van a ser personas productivas y donde van a poner en práctica lo aprendido. Además, el currículum debe estar reforzado con la práctica y el uso de la tecnología. La gestión del conocimiento en la educación superior se manifiesta en una serie de actividades que se realizan en la cotidianeidad, y que se deben desarrollar en los estudiantes. Las universidades en el Ecuador deben supervisar continuamente las perspectivas económicas y de empleo del país para ajustar sus programas académicos.

**Tabla 6. Relación de la calidad de los programas académicos y la gestión del conocimiento en la educación superior**

Calidad de los programas	Si	No	No Sabe
Actualizados	100%	0%	0%
Acorde al mercado laboral	75%	25%	0%
Socializados	83%	17%	0%
Flexibles	75%	25%	0%
Bibliografía	100%	0%	0%

En la encuesta de la calidad de los programas, tienen mayor impacto la actualización de los programas en un 100 % y la bibliografía con un 100 % también, que los programas sean debidamente socialización está en un 83 %, acorde al mercado laboral está en un 75% y su flexibilidad en un 75 %

### *Evaluación del aprendizaje*

La evaluación del aprendizaje es una parte integral del proceso de enseñanza y aprendizaje. Se resume como la herramienta para medir el aprendizaje. Las pruebas estandarizadas y exámenes establecidos a escala central son una práctica común en los sistemas educativos europeos, les asegura medir el conocimiento y hacer las calibraciones necesarias para cumplir con las competencias y abordar cualquier inconveniente de bajo rendimiento. En la evaluación del aprendizaje está ligada la formación permanente del profesor, que también es evaluado y acreditado. El desarrollo de las competencias genéricas en los estudiantes le permite desenvolverse en el ámbito laboral con mayor eficiencia, así se forman profesionales aptos para el mercado laboral de forma inmediata. El vínculo entre el aprendizaje y el conocimiento es una dinámica entre individuos, esta dinámica requiere participación y relaciones interpersonales. Participación a través del trabajo autónomo, la práctica y el compromiso con el aprendizaje (Díaz, 2019). Las relaciones interpersonales son requeridas para el compartir conocimiento entre estudiantes y docentes y es una de las mejores formas de evaluar el aprendizaje.

Es un compromiso de cada institución de educación superior en el Ecuador, contar con los recursos necesarios para la implementación de la evaluación de competencias y medir los resultados del aprendizaje, así como otros cambios fundamentales relacionados con los materiales didácticos y la formación pedagógica del profesor.

**Tabla 7. Relación de la evaluación del aprendizaje y la gestión del conocimiento de la educación superior**

Evaluación del Aprendizaje	Si	No	No Sabe
Deberes y Tareas de Investigación	100%	0%	0%
Prácticas del Aprendizaje	92%	8%	0%

Tareas en línea	100%	0%	0%
Trabajo de Campo	83%	17%	0%
Prácticas Preprofesionales	83%	17%	0%
Foros	83%	17%	0%

Se refleja la importancia de la evaluación del aprendizaje en la gestión del conocimiento siendo prioridad el desarrollo de tareas y deberes de investigación, las tareas en línea en un 100 %, seguidos de las prácticas del aprendizaje con el 92 %, y el trabajo de campo, foros y prácticas preprofesionales en un 83 % cada uno.

### ***Desarrollo del profesorado***

Este factor también es importante en las instituciones de educación superior, porque esta de la mano del docente la ejecución del proceso enseñanza- aprendizaje. El éxito de la gestión del conocimiento está en contar con profesores capacitados, actualizados en temas referente a su experiencia, pedagogía, investigación y temas nuevos como el uso de tecnologías y desarrollo sostenible. La formación en doctorados de los docentes universitarios es un tema prioritario, sin embargo, el Ecuador no cuenta con estructuras locales suficientes para la formación científica a nivel doctorado de sus docentes. Depende todavía fuertemente del extranjero. Los estudios en materia de investigación indican que las universidades necesitan mejorar sus mecanismos de producción y de difusión de conocimientos. Los docentes investigadores deben contar con recursos y el apoyo de las universidades (Perines & Murillo, 2017). Hay países en América Latina que están en igual situación precaria, requieren simultáneamente consolidar las capacidades de formación doctoral in situ y formar urgentemente su plantilla de docentes científicos, dadas las bajas proporciones de doctores en su interior. Se encuentran confrontados con esa situación de urgencia Ecuador junto a Bolivia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Honduras Paraguay y El Salvador (Aupetit, 2017).

Los lazos afectivos que se desarrollan en la clase entre el profesor y el estudiante son necesarios para aprender y desarrollar nuevas habilidades y competencias relacionadas con la complejidad y naturaleza cíclica del entorno. Además, el docente no puede dejar de ser un estudiante ante la vertiginosa divulgación de conocimiento producto de las nuevas tecnologías. Es de vital importancia la capacitación y actualización constante del docente y la evaluación de desempeño del docente, para retroalimentar su gestión y fortalecer sus debilidades.

En la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1987 se estableció que el término desarrollo sostenible será un tema importante para la vida del planeta, los docentes deben prepararse en este tema importante para ser concientizado en los estudiantes como parte

de su formación y así otros temas que surgen de este mundo cambiante (de Paula Arruda Filho & Przybylowicz Beuter, 2020). El aprendizaje profesional del docente es importante y se convierte en un proceso complejo, porque depende de la individualidad de cada docente: convicciones, creencias, experiencia, su capacidad y disposición para la mejora y el cambio. El docente ecuatoriano se convierte en el sujeto y predicado del proceso enseñanza-aprendizaje, es el pilar fundamental de la gestión del conocimiento en la educación superior con calidad académica (Avalos, 2011). El aumento de estudiantes matriculados en las universidades ha dado como resultado un aumento en el número de profesorado lo que conlleva a buscar un docente más preparado (*Informes oei*, n.d.).

El docente universitario de principios del siglo XXI, no se parece en nada con el de principios del siglo XX, la profesión docente se desarrolla en un contexto que ha variado sustancialmente y que influirá en la profesión. Si la formación de los seres humanos es más compleja, la profesión docente también lo será. Además, ya no es el único que transmite conocimiento ahora tenemos: televisión, internet, medios de comunicación de todo tipo y redes sociales y el docente debe saber enseñar a discernir. El docente universitario actual no solo es un transmisor científico, sino un profesional que transmite conocimientos útiles, válidos, y pertinentes. Pero también, el docente es un profesional que tiene capacidades de procesamiento de la información, análisis y reflexión crítica, decisión racional, evaluación de procesos y reformulación de proyectos, tanto laborales como sociales y educativos en su contexto y con sus colegas universitarios (Imberón & Guerrero, 2018).

**Tabla 8. Relación del desarrollo del Profesorado y la gestión del conocimiento en la educación superior**

<b>Desarrollo del Profesorado</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Profesores con Doctorado	100 %	0 %	100 %
Capacitación de Docentes	83 %	17 %	100 %
Evaluación de Docentes	50 %	50 %	100 %
Profesores en formación contante	58 %	42 %	100 %
Profesores comprometidos con la formación	75 %	25 %	100 %

De la encuesta pone en primer lugar la importancia de tener los docentes con formación en doctorado en un 100 %, la capacitación en 83 %, profesores comprometidos con la formación de juventudes en un 75 %, la formación constante en un 58 % y la evaluación del docente en un 50 %.

***Organización e infraestructura***



La organización e infraestructura lo compone todo el entorno físico y digital donde se desarrolla la gestión del conocimiento en la educación superior. Es la base donde se realizan todas las actividades académicas, sin estos elementos sería muy complicado gestionar el conocimiento en los momentos actuales. Con la aparición del internet todo ha cambiado, la búsqueda de la información es parte de la gestión del conocimiento y toda la organización debe brindar el apoyo tecnológico (Arias Oliva *et al.*, 2014). El internet ha permitido que las clases pueden ser realizadas en las casas o desde un cuarto, eso antes hubiera parecido una película de ciencia ficción. En la actualidad, en el Ecuador, muchas universidades todavía requieren de una infraestructura adecuada con una serie de activos tangibles e intangibles para el desarrollo de las actividades académicas.

Las estrategias de infraestructura deben favorecer en los integrantes de las instituciones de educación superior la capacidad de investigación y aprendizaje del entorno, para hacer cada vez mejor su trabajo académico y científico. La organización e infraestructura debe lograr una mejor adaptación a los cambios que provoca la tecnología (Lahaba & Santos, 2001).

**Tabla 9. Relación de la Organización e infraestructura y la gestión del conocimiento en la educación superior**

<b>Organización e Infraestructura</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No Sabe</b>
Software especializados libres y privados	100%	0%	0%
Bibliotecas físicas y digitales	83%	17%	0%
Bases de datos	83%	17%	0%
Tecnología aplicada en la investigación	83%	17%	0%
Gestión documental para el almacenamiento de la información	92%	8%	0%
Laboratorios físicos y digitales	58%	42%	0%
Intranets	75%	25%	0%
Sistemas sincrónicos y asincrónicos	67%	33%	0%
Espacios amigables con el medio ambiente	50%	50%	0%
Áreas de esparcimiento	75%	50%	0%
Aulas inteligentes	50%	50%	0%
Administración basada en proceso y costos	83%	17%	0%
Seguridad y Salud Ocupacional	67%	33%	0%
Planificación y Prospectiva	75%	25%	0%
Clima organizacional	83%	17%	0%

La tabla 9 refleja la importancia de la organización e infraestructura siendo los que más impactan son los software privados y libres con el 100 %, y la gestión documental para el almacenamiento de la información con un 92 %, clima organizacional, Tecnologías aplicada en la investigación, bibliotecas, base de datos y administración basada en proceso y costos con un 83%; áreas de esparcimiento, planificación prospectiva e

intranets con un 75 %, sistemas sincrónicos y asincrónicos y seguridad ocupacional con el 67 %, por último, aulas virtuales y espacios amigables con el medio ambiente 50 %.

### *Liderazgo*

Las instituciones de educación superior en el Ecuador, no pueden cumplir sus metas de forma apropiada sino existe el que lidere la organización de forma correcta. De alguna manera debe existir personas que hagan cumplir las metas y objetivos de la institución, pero además es importante lograr la concientización de que no sean necesarios los controles constantes. Es importante contar con un personal comprometido, y que estos realicen sus actividades específicas de forma autónoma porque existen procesos claros y que todos los conocen y siguen. Así mismo, realizan nuevas actividades porque existe el espíritu de colaboración y trabajo en equipo. El líder de una organización de educación superior debe ser una persona coherente, con valores éticos fuertes, incorruptible, que todos sus actos administrativos están encaminados hacia el fomento del conocimiento. El líder tiene que estar atento a las políticas educativas del gobierno universitario y sus transformaciones necesarias para la toma de decisiones (Del Castillo Alemán, 2017).

Un líder con una visión humanista, comprometido con el bienestar social traducidos en el respeto de los derechos humanos y de la naturaleza. El concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano. El líder que llevará un barco a puerto seguro, con personas que en su travesía, se van a transformar en impulsores del desarrollo de un país (Sierra, 2016)

Un líder ecuánime en constante búsqueda de la igualdad y el bienestar de todos, capaz de tener inteligencia emocional en todos sus actos. Líder con crecimiento intelectual con dominio en sus estados de ánimo, enfocado en el fortalecimiento de la relación de la universidad que lidera. Líder que mantiene relaciones con sus stakeholders internos y externos, como el personal docente y no docente. Desarrollando condiciones laborales que procuren una mayor calidad de vida y que entre otras cuestiones garanticen la igualdad de oportunidades, el desarrollo profesional y personal transmitiendo este beneficio en la calidad de la educación (Martí-Noguera & Quezada, 2019).

En el Ecuador, más que nunca, se requiere líderes en las instituciones de educación superior comprometidos con la ciencia en beneficio de la sociedad. La sociedad del conocimiento no es la economía de mercado sino el bien social, este concepto nació con fines democráticos y no mercantilistas (Caro, 2018). Consciente y muy capaz, que sus actos estén siempre llenos de sabiduría, humanismo y conocimiento. Líder observador, transformador, democrático, justo y estrategia sintonizado con todo el recurso humano de

su organización para que todos tengan claro la cultura del servicio hacia todos y para todos. Que influye positivamente en sus estudiantes, docentes, administrativos y a toda la comunidad educativa en general entendiéndose los otros grupos de interés de la institución.

La relación directa de la gestión del conocimiento y la calidad académica está enmarcada por la intervención directa de la alta dirección y de los líderes de procesos, comprometidos en la implementación de un sistema ético y de confianza organizacional. Líderes con comportamiento ético generan valor y generan conocimiento en las instituciones de educación superior, para transformar realidades económicas, políticas y sociales (Marulanda & Rojas, 2019).

**Tabla 10. Relación del Liderazgo y la gestión del conocimiento en la educación superior**

Cualidades del Líder	Si	No	No Sabe
Ética y Valores	100%	0%	0%
Emprendedor	33%	67%	0%
Inteligencia Emocional	75%	25%	0%
Justo	100%	0%	0%
Motivador	75%	25%	0%
Ecuánime	42%	58%	0%
Democrático	58%	42%	0%
Creativo	67%	33%	0%
Servidor	83%	17%	0%
Estratega	58%	42%	0%
Negociador	75%	25%	0%
Mejoramiento continuo	33%	67%	0%
Humanista	58%	42%	0%

De acuerdo a la tabla 10 la ética y valores y justo son los más importante elemento del factor liderazgo con el 100 %, los demás con rango de importancia son la servidor 83 %, negociador 75 %, inteligencia emocional con un 75 %, motivador con 75 %, creativo 67%, menos importante esta ser humanista con un 58 % , estrategia 58 %, democrático 58%, ecuánime 42 %, mejoramiento continuo 33 % y el emprendimiento con el 33 %.

## Discusión

La investigación presentada demuestra la importancia del compromiso de las instituciones de educación superior en el Ecuador, de fomentar la eficiencia de la gestión del conocimiento para asegurar la calidad de la educación superior, todo lo que involucra la gestión del conocimiento es muy amplio y de arduo trabajo, pero necesario para mejorar

la competitividad del país. Instituciones de educación superior fortalecidas pueden formar profesionales comprometidos con el cambio, dotados con las competencias que más impactan en la gestión del conocimiento como: habilidades, valores, creatividad, sensibilidad, trabajo, comunicación y negociación.

La importancia de aplicar un modelo que convine los factores influye en el desarrollo del conocimiento: la evaluación del aprendizaje, la organización e infraestructura, el desarrollo del profesorado, la calidad de los programas, el liderazgo de los miembros de la organización y por último las competencias de los estudiantes.

La armonía académica se logra con los educadores capaces de captar lo que el estudiante requiere, profesores altamente capacitados y comprometidos. Donde el desarrollo del profesorado está sustentado en: docentes con formación en doctorado, con capacitación continua con formación constante, comprometidos con la formación de juventudes y la evaluación del docente.

De los estudiantes es importante que surja el conocimiento, este se desarrolla en sus tareas y deberes de investigación, las tareas en línea, las prácticas del aprendizaje, y el trabajo de campo, foros y prácticas preprofesionales usando las nuevas tecnologías, conjugando la teoría con la práctica. Así se refleja la importancia de la evaluación del aprendizaje en la gestión del conocimiento

El desarrollo de las competencias de los estudiantes que, a su vez, se pueden evaluar, es con calidad de programas académicos debidamente alineadas. Esto requiere actualización de los programas, bibliografía actualizada, que los programas sean debidamente socialización, acorde al mercado laboral y con flexibilidad para los cambios. La importancia de la organización e infraestructura está unida a los cambios producto de las nuevas tecnologías. En la educación superior se requiere de software privados y libres, del manejo de la gestión documental para el almacenamiento de la información, tecnologías aplicada en la investigación, bibliotecas, base de datos, intranets, aulas virtuales, sistemas sincrónicos y asincrónicos. Además, ambientes para el esparcimiento y relajación, aulas bien equipadas y espacios amigables con el medio ambiente. La organización está unida a la administración basada en proceso y costos, planificación y prospectiva para la correcta administración. Debe contar con buen clima organizacional y de seguridad ocupacional. La organización y la infraestructura puede ser física o digital es el lugar donde se va a gestionar el conocimiento y requiere para ellos constante actualización y modernización.

## Conclusiones

1. ***La institución de educación superior en el Ecuador concebida, como el templo, donde coexiste el respeto y conocimiento, se logra con un liderazgo sustentado en la ética y los valores, siendo justo en sus decisiones, servidor, negociador, con inteligencia emocional, motivador, creativo, pero también, aunque de forma complementaria humanista, estratega, democrático, ecuánime, emprendedor y comprometido con el mejoramiento continuo.***
2. ***Así este modelo de gestión del conocimiento en la educación superior asegura la calidad académica en la educación superior. Siendo su principal meta contribuir al desarrollo competitivo u sustentable del país.***

## Referencias bibliográficas

1. Acevedo-Correa, Y., Valencia-Arias, A., Bran-Piedrahita, L., Gómez-Molina, S., & Arias-Arciniegas, C. (2019). Alternativas para modelos de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(3), 410–420.
2. Alfonso Sánchez, I. (2016). The Information Society, Knowledge Society and Learning Society. Referring to their training. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 12(2), 235–243.
3. Andersen, A. (1990). KMAT ( Knowledge Management Assessment Tool). In *Andersen A. Study London*.
4. Arias Oliva, M., Torres Coronas, T., & Yáñez Luna, J. C. (2014). El desarrollo de competencias digitales en la educación superior. *Ilu*, 19, 355–366.
5. Aupetit, S. D. (2017). *La internacionalización de la educación superior en América Latina: transitar de lo exógeno a lo endógeno*. <https://www.udual.org/principal/wp-content/uploads/2018/06/1-INTERNACIONALIZACION.pdf>
6. Avalos, B. (2011). Teacher professional development in Teaching and Teacher Education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10–20.
7. Azevedo, A., Apfelthaler, G., & Hurst, D. (2012). Competency development in business graduates: An industry-driven approach for examining the alignment of undergraduate business education with industry requirements. *The International Journal of Management Education*, 10(1), 12–28.
8. Barbón Pérez, O. G., & Fernández Pino, J. W. (2018). The role of strategic educational management in knowledge management, science, technology, and innovation in higher education. *Educacion Medica*, 19(1), 51–55.
9. Berry, A., & Hammer, E. (2018). The relationship of accreditation and student engagement in a college of business: An internal, multi-year comparison of high impact practices. *The International Journal of Management Education*, 16(1), 43–51.
10. Bontis. (1998). *Modelo Intelec Euroforum*. <http://modgestconocimientopjcb.blogspot.com/2015/10/modelo-intelec-euroforum-1998.html>
11. Bueno. (1998). *Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo*.
12. Camison, Palacios, D. (2008). *Modelo Nova. Club de Gestión del conocimiento y la innovación en la comunidad valenciana*.
13. Careaga, M. (2007). *Gestión del conocimiento. Parte 2*, 1–36.
14. Caro, M. T. (2018). La comunicación argumentativa en la Sociedad del Conocimiento, clave del liderazgo distribuido para un cambio educativo desde el desarrollo profesional. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, 56, 1–30.
15. de Paula Arruda Filho, N., & Przybylowicz Beuter, B. S. (2020). Faculty sensitization and development to enhance responsible management education. *International Journal of Management Education*, 18(1), 100359.

16. Del Castillo Alemán, G. (2017). El gobierno de las universidades en sus dimensiones académica y política. *Revista de La Educación Superior*, 46(182), 117–119.
17. Díaz, R. P. (2019). Competencia Digital Docente en los Institutos Superiores de Formación de Maestros: Caso de República Dominicana. *PIXEL-BIT- Revista de Medios y Educación*, 55, 75–97.
18. Drucker, P. (2012). *Gestión del Conocimiento en las IES*. <https://doi.org/10.1080/07370016.2014.926678>
19. Enrique, H., & Pozo, D. (2010). *LEY ORGÁNICA DE EDUCACION SUPERIOR*. 1–39. <http://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>
20. Ferrer, G. G. (2012). *Investigacion Comercial* (ESIC (Ed.); 3er ed.). <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id>
21. García, V. H. M., Motta, A. V. A., & Ariza, M. D. A. (2019). Predictive models of knowledge management in virtual education. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology, 2019-July*(July 2019), 24–26.
22. Goñi, J. J. (1999). *El cambio son personas* (E. D. de Santos (Ed.)). <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=E>
23. Gopal y Gagnon. (1995). *Knowledge Information, Learning and the IS Manager*. 1–7.
24. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2004). Review: Compitiendo por el Futuro. *Libros de Gerencia Resumidos*, 0–5.
25. Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi. (1995). *Introduction to Knowledge in organizations*. <https://books.google.es/books?id=tmziBwAAQBAJ&lpg=PA3&ots=pSbhKO>
26. Imbernón, F., & Guerrero, C. (2018). ¿Existe en la universidad una profesionalización docente? *Revista de Educación a Distancia (RED)*, 56, 1–12.
27. *ISO 9001\_2015(es), Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos*. (2015).
28. Lahaba, Y. N., & Santos, M. L. (2001). La gestión del conocimiento: Una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed*, 9(2), 121–126.
29. León, M., Ponjuán, G., & Rodríguez, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *Acimed*, 14(2). [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_2\\_06/aci08206.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm)
30. López-Leyva, S. (2016). Perspectivas globales de la educación superior. *Revista de La Educación Superior*, 45(179), 111–115.
31. López Leyva, S. (2016). Competitividad de la educación superior en cuatro países de América Latina: perspectiva desde un ranking mundial. *Revista de La Educacion Superior*, 45(178), 45–59.
32. Machlup, F., Frost, A., Forcada, N., Fuertes, A., Gangolells, M., Casals, M., MacArulla, M., Bureau, F., Johannessen, J. A., Olaisen, J., Olsen, B., Ahuja, V., Yang, J., Shankar, R., غلامحيدر بن، دavenport, T. H., Long, D. W. de, Beers, M. C., Neyem, A., ... Ferrada, X. (2016). Successful Knowledge Management Projects Thomas H Davenport ; David W De Long ; Michael C Beers. *Automation in Construction*, 18(1), 43.
33. Martí-noguera, J. J., & Quezada, R. G. (2019). *políticas educativas Socialmente Responsable en América Latina*.
34. Marulanda, N., & Rojas, M. D. (2019). Ética en Instituciones de Educación Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (Stakeholders). *Información Tecnológica*, 30(3), 269–276.
35. Mollis, M. (2014). Administrar la crisis de la educación pública y evaluar la calidad universitaria en América Latina: dos caras de la misma reforma educativa. *Revista de La Educación Superior*, 43(169), 25–45.
36. Pablo Beneitone, Cèsar Esquetini, Julia Gonzàlez, Maida Marty Maletà , Gabriela Siufi, R. W. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educaciòn Superior en America Latina*. Publicaciones de la Universidad de Deusto. <http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=content&task>
37. Perines, H., & Murillo, F. J. (2017). ¿Cómo mejorar la investigación educativa? Sugerencias de los docentes. *Revista de La Educacion Superior*, 46(181), 89–104.
38. R. Kaplan & M. Norton. (1996). *Balanced Scorecard*. Harvar Business Press. <https://books.google.com.ec/books?id=mRHC5kHXczEC&printsec>
39. *Reglamento de armonización de la nomenclatura de títulos profesionales y grados académicos que confieren las instituciones de educación superior del Ecuador*. (2019).
40. Ruiz Moreno, J., & Cruz Martín Delgado, M. (2001). Gestión del conocimiento (I). *Revista de Enfermería (Barcelona, Spain)*, 24(9), 8–10.
41. Segovia Baus, F. (2009). *La gestión del conocimiento en la educación superior de calidad*. 1–38.
42. Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI , desde la perspectiva del emprendimiento sostenible Educational Leadership au XXie siècle du point. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 111–128.

43. Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth*. <https://www.sveiby.com/files/pdf/new-org-wealth-ch5.pdf>
44. Tejedor, B., & Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, 64.
45. Thomas H Davenport, L. P. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. 6.
46. Yudith Perez Rodriguez, A. C. D. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *SCIELO*, 13(6).