

# Gestión del conocimiento y capital intelectual en una institución educativa parroquial de Lima

*Knowledge management and intellectual capital in a parochial educational institution in Lima*

Mg. Uriel Montes-Serrano <sup>I</sup>, [uriel.montes@uarm.pe](mailto:uriel.montes@uarm.pe), <https://orcid.org/0000-0002-6824-5931>;

Mg. Mariana Alayza-Degola <sup>II</sup>, [malayzad@pucp.edu.pe](mailto:malayzad@pucp.edu.pe),

<https://orcid.org/0000-0002-5670-6657>;

Mg. Rita Calixto-Cuya <sup>III</sup>, [rcalixto@pucp.pe](mailto:rcalixto@pucp.pe), <https://orcid.org/0000-0001-5140-2227>;

Mg. Marco Aurelio Rodríguez-Valenzuela <sup>IV</sup>, [marco.rodriguez@limaprovincias.coar.edu.pe](mailto:marco.rodriguez@limaprovincias.coar.edu.pe),  
<https://orcid.org/0000-0001-6830-8683>

<sup>I</sup> Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Lima; <sup>II, III</sup> Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima;  
<sup>IV</sup> Colegio de Alto Rendimiento de Lima Provincias, Lima

## Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de diseñar una propuesta de gestión del conocimiento en una institución educativa parroquial. La metodología se desarrolló desde un paradigma socio-crítico, enfoque mixto y método de estudio de casos. Se encontraron resultados relacionados con el capital humano, específicamente: sentimiento de pertenencia, formación especializada, trabajo en equipo y comunicación e intercambio de conocimiento; el capital estructural abordó: procesos de trabajo, sistemas de información y comunicación, sistemas de gestión, tecnología, y el capital relacional examinó: procesos de relación con los clientes, base de aliados, colaboración con las administraciones públicas. Este diagnóstico ayuda a contextualizar el estado de la institución educativa ante la sociedad del conocimiento, como marco de referencia para identificar los ámbitos de la organización, sus actores y las potencialidades para la gestión del capital intelectual.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, Capital intelectual, Sociedad del conocimiento.

## Abstract

The present investigation was carried out with the objective of designing a knowledge management proposal in a parochial educational institution. The methodology was developed from a socio-critical paradigm, mixed approach and case study method. Results related to human capital were found, specifically: feeling of belonging; specialized training; teamwork and communication and knowledge exchange; Structural capital addressed: work processes, information and communication systems, management systems, technology, and relational capital examined: customer relationship processes, base of allies, collaboration with public administrations. This diagnosis helps to contextualize the state of the educational institution before the knowledge society, as a frame of reference to identify the areas of the organization, its actors and the potentialities for the management of intellectual capital.

**Keywords:** Knowledge management, Intellectual capital, Knowledge society

## **Introducción**

El estudio de la gestión del conocimiento desde el punto de vista empresarial es un campo que está en pleno auge. Sin embargo, se ha escrito muy poco sobre este tema en el ámbito educativo, considerando que la educación tiene que ver directamente con la creación y aplicación de conocimientos. Por ello, es importante realizar un diagnóstico que ayude a contextualizar la gestión del conocimiento en las organizaciones educativas. De este modo se tendrá un marco de referencia para identificar los ámbitos de la organización y las mejores prácticas educativas en los que se puede constituir una gestión del conocimiento con el potencial de transformar la escuela en una institución de la sociedad del conocimiento (Minakata, 2009).

Este proceso se orienta al desarrollo personal y organizacional de la institución educativa (I. E.) puesto que es un organismo vivo, donde se crea y aplican conocimientos a través de la retroalimentación de experiencias y motivación laboral en sus diferentes niveles (Deroncele, Anaya, López y Santana, 2021).

El proceso de diagnóstico de la gestión del conocimiento en una I. E. va desde la gestión de la organización hasta el alumnado; teniendo en cuenta la visión institucional, la metodología de enseñanza-aprendizaje, valores, uso de la tecnología, etc. Y, una vez identificados y sistematizados todos los componentes indicados líneas arriba, interiorizarlos, compartirlos y reutilizarlos es la tarea pendiente a fin de generar nuevos conocimientos, los cuales deben estar disponibles para todos los miembros de la organización educativa para poder seguir creciendo y ser reconocida como una institución de calidad.

El presente trabajo busca, en un primer momento, identificar cómo se lleva a cabo el proceso de gestión del conocimiento en una I. E. local, para luego, a partir de los resultados de evaluación, plantear una propuesta de gestión del conocimiento que ayude a fortalecer los procesos de mejora continua tanto en la gestión educativa, así como en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Los antecedentes de la sociedad del conocimiento se pueden encontrar a partir de fenómenos sociales y tecnológicos que se dan desde fines del siglo XX. Estos no solo han creado las condiciones para su respectivo surgimiento, sino que han permitido la configuración de la misma. Algunos aspectos de estos procesos de cambio son la globalización, la revolución de las TIC y, con ellas, el surgimiento de la llamada sociedad de la información como primer estadio dentro de este paradigma social.

Dichos fenómenos, tal como lo sostiene Toffler (1990), crearon las condiciones para el desarrollo y surgimiento de este modelo social debido, en gran medida, a que muchas sociedades comenzaron a valorar otro tipo de capital. De este modo, se pasó de una valoración centrada en los recursos naturales y la fuerza de trabajo (sociedad agraria) a las máquinas (sociedad industrial) y a otro centrado en la información (sociedad de la información).

Por otro lado, la Sociedad del Conocimiento implica aspectos que van más allá de la simple acumulación de información. Tiene un carácter esencialmente integrador y participativo, por ser el producto del legado del “Siglo de las Luces”, el cual revalora los derechos humanos, dentro de los cuales se consideran a la libertad de opinión y expresión; el derecho a la educación; y el derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad (Unesco, 2005).

En ese sentido, Drucker (1994) sostiene que esta sociedad demanda en las personas el despliegue de una multiplicidad de capacidades, que van más allá del manejo de la información de manera memorística y rígida. Por lo tanto, el desarrollo de la Sociedad del Conocimiento está vinculado a la transformación de la información y su socialización.

Como es de esperar, la Sociedad del Conocimiento otorga un papel protagónico al conocimiento (Deroncele, 2015), el cual puede ser definido como aquel que constituye un proceso básicamente humano ligado a su instinto de supervivencia y superación y, por lo tanto, cultural.

Se puede señalar, además, que el conocimiento está ligado a la transmisión y tratamiento de información, siendo estas dos características las que lo hacen adquirir valor dentro de la organización. El conocimiento implica algo más que el aprendizaje personal pues, para que sea valioso en una organización, debe ser procesado, transmitido, adaptado, almacenado y reutilizado (Nonaka & Takeuchi, 1995; Caballero, 2001; Bolívar, 2007; King, 2009; Del Canto et al., 2014).

Este intangible presenta diversas características. En primer lugar, es tácito debido a que cada significado del mismo es vulnerable a las experiencias particulares de la persona que lo posee; en segundo lugar, es dinámico ya que se orienta a la acción y es capaz de generar nuevos conocimiento, transformarse y, en la mayoría de los casos, se perfecciona; en tercer lugar, es delimitado, atendiendo a los esquemas de creación existentes en el cerebro humano que lo procesa; y, por último, tiene la capacidad de transferencia entre las personas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

El conocimiento connota diversos aspectos que van desde una dimensión endógena o personal a otra de carácter exógena o interpersonal donde la transferencia cobra un papel central. De este modo, la capitalización del conocimiento exige la creación del ambiente y la cultura organizacional adecuada para generar líneas de comunicación en redes y estructuras fundamentadas en equipo que estimulen la interacción entre los actores que participan directamente en los procesos de generación, transferencia y capitalización del mismo, para así, poder exteriorizarlo y compartirlo. Al agregarle valor se transformará en capital intelectual, recurso que conducirá a la generación de innovaciones en materia productiva y tecnológica (Nonaka & Takeuchi, 1995; Caballero, 2001; García & Ligia, 2004).

Ríos (2012) sostiene que la Gestión del Conocimiento (CG) es una disciplina surgida en los años 90 y se define como el conjunto de procesos que dirigen el análisis, diseminación, utilización y traspaso de experiencias (*know-how*), información y conocimientos entre todos los miembros de una organización para generar valor.

Por este motivo, dentro de una organización, el proceso de generación y transformación del conocimiento parte de la adecuada gestión del mismo como parte de la cultura y dinámica organizacionales (Deroncele, 2017). Esto quiere decir, procesar la información con el fin de generar el desarrollo de otros capitales como el intelectual y el social dentro de las dinámicas de desarrollo de las empresas. A su vez, ello permite, a la dirección de las mismas, conocer realmente los valores intelectuales bajo su mando y prepararse por el futuro (King, 2009; Del Canto et al., 2014).

La GC debe ser considerada dentro de la organización como aquella actividad que busca generar dinámicas de autodesarrollo en la organización (López et al., 2017), donde el conocimiento de cada sujeto que forma parte de ella, constituye un factor clave para que se adapte frente a los cambios sociales y mundiales. Así mismo, la GC implica la interacción de diversos aspectos y procesos. Aspectos como la comunicación, entendida como la transmisión de una idea de una mente a otra, a través de un canal determinado que permitirá contextualizar el estado de la situación actual de la organización y su proyección; la cultura organizativa, como aquella que determina el marco de referencia y delimita el comportamiento de los integrantes de una organización; los conocimientos en la empresa, donde se van a combinar la información, experiencia, contexto, interpretación y reflexión que va a servir como sustento al proyecto de GC ; y, por último, el capital,

que abarca tanto activos centrados en el mercado, la propiedad intelectual como aquellos centrados en el individuo y los activos centrados en la infraestructura (Caballero, 2001).

Todos los aspectos, anteriormente mencionados, cobran relevancia en la medida que permitan a las organizaciones alcanzar la calidad; esto debido a que recogen aprendizajes no solo formales, sino informales que se encuentran, en muchas ocasiones, diseminados en la organización. De igual manera, generan y potencian la creación de una “memoria organizacional” porque permiten sistematizar experiencias. También se da cabida al establecimiento de redes de cooperación con la ayuda de las nuevas tecnologías (TIC) que, a su vez, permiten que esta sinergia se lleve a cabo de manera eficaz y eficiente.

El Capital Intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, entre otros, de una organización que, aunque no están reflejados en estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida (Sánchez, Melián, & Hormiga 2007; Becerra & Sabherwal, 2010).

El capital intelectual presenta diversas dimensiones: saberes personales (**Capital Humano**), cultura organizacional (**Capital Estructural**) y la interrelación tanto dentro como fuera de la organización (**Capital Relacional**).

El capital humano, entendido como aquel que genera valor y constituye una fuente potencial de innovación para la organización, donde se *originan* las ideas, es el capital pensante del individuo y está conformado por: las competencias, en forma de conocimientos, capacidades, talento y *know-how*; la actitud, la cual se refiere a la conducta, motivación, actuación y ética de las personas; y, por último, la agilidad intelectual, la cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos (Ross *et al.*, 2001, citado en Sánchez, Melián & Hormiga, 2007; Bueno *et al.*, 2003).

El capital estructural, constituido por el conocimiento que la empresa ha podido asimilar y permanece dentro de la organización ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura (Sánchez, Melián, & Hormiga, 2007), abarca, a su vez, otras dimensiones. Estas son: el capital organizativo, en el cual se incluye el valor generado por la estructura interna de la organización y el capital de renovación y desarrollo, que hace referencia a cualquier aspecto de la empresa que pueda generar valor futuro a través de una mejora (Edvinsson y Malone, 1999; Ross *et al.*, 2001) citados en Sánchez, Melián, & Hormiga, 2007.

El capital relacional incluye el valor que generan las relaciones en la empresa, no solo con los clientes sino con todos los grupos de interés, tanto internos como externos, esto es, el conocimiento que se encuentra incluido en las relaciones de la organización. Por ello, este capital adquiere valor en la medida que la organización se relacione tanto con sus clientes como con sus proveedores de bienes o servicios y sus trabajadores. (Bueno et al., 2003; Sánchez, Melián & Hormiga, 2007).

En síntesis, las dimensiones del capital intelectual abordadas cobran relevancia en función de que estas permiten conocer el valor real de la empresa; otorgan un mayor control efectivo de los intangibles; mejoran las acciones que conducen al logro de los objetivos institucionales; y, por último, proporcionan información útil a las personas que van a invertir en la empresa.

Sin embargo, la organización debe crear sus propios sistemas o estrategias de medición de dichos activos intangibles, dado que los contextos específicos son distintos y varían según la cultura organizacional, siendo importante la comprensión de la subjetividad y la organización laboral (López et al., 2017).

Dentro de una institución educativa, estas dimensiones van a interactuar de manera constante, creando así una dinámica que tiene como eje principal el crecimiento y el desarrollo de la propia institución.

**El Capital Humano** de la I. E. comprende el conjunto de conocimientos y capacidades que dominan los miembros que la integran (profesores, investigadores, etc.). Dichos conocimientos, y gran parte de las capacidades, se adquieren mediante procesos de educación (formal e informal), comunicación, socialización, reciclaje y actualización de los saberes asociados a la actividad desempeñada (Bueno et al., 2003).

Dentro de este capital se encuentran elementos tales como: el sentimiento de pertenencia y compromiso con la institución por parte de los docentes y demás personal; la formación especializada, donde se agrupan diversos conocimientos específicos sobre determinadas áreas concretas; el trabajo en equipo o colaboración, donde se destaca la importancia de los docentes para trabajar en grupo, desarrollar tareas y decisiones en equipo; la comunicación o intercambio de conocimientos, como aquella capacidad de los profesores para emitir y recibir información y compartir lo que se sabe con otras personas; liderazgo; entre otros (Flores, Palavecino & Montejano, 2012).

**El Capital Estructural** es entendido como el conjunto de conocimientos que son propiedad de la organización. Permanece en ella a pesar de que las personas la abandonen

ya que es independiente de estas; aunque ellas, en su interacción social, lo generen. En las organizaciones educativas, este capital está relacionado con los recursos bibliográficos y documentales, archivos, sistemas y procedimientos de gestión; la cultura y los valores; las bases de datos, los desarrollos técnicos y otros medios intangibles disponibles en disponibles en la institución educativa (Bueno et al., 2003).

Destacan aspectos como el clima social-laboral, referido al ambiente de trabajo y predisposición de los docentes ante la posibilidad de participar en actividades relacionadas con la enseñanza o investigación; las pautas organizativas, como aquel conjunto de rutinas y procedimientos organizativos que impulsan la adquisición de nuevos conocimientos y competencias que favorecerán el desarrollo organizativo; la dotación tecnológica de la información y comunicaciones, referida al conjunto de desarrollos tecnológicos y aplicaciones para el tratamiento de la información que sirven, para mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de la actividad docente; entre otros (Flores, Palavecino & Montejano, 2012).

El **Capital Relacional** está directamente vinculado a la capacidad de la I. E. para integrarse en su entorno socioeconómico y desarrollar redes de variada índole, que son las que construyen la “sociedad red” de nuestro tiempo (Castells, 2000, citado en Bueno et al., 2003).

Aquí se encuentran aspectos como los procesos de relación con clientes, los cuales están referidos a las formas en que la institución educativa se relaciona comercialmente con sus clientes actuales y potenciales (padres de familia, egresados, etc.); la base de aliados, en la cual están implicados los acuerdos de colaboración que los docentes o investigadores mantienen, con cierto grado de continuidad y profundidad, con otros equipos de trabajo; las certificaciones y sistemas de calidad, referidos a los modelos o sistemas de calidad en la institución educativa y certificaciones oficiales obtenidas como reconocimiento a la calidad lograda; la colaboración con administraciones públicas, como aquel grado de apoyo y de vinculación de la institución educativa con otros organismos u organizaciones públicas; entre otros (Flores, Palavecino & Montejano, 2012).

Por lo tanto, el Capital Intelectual, dentro de una I. E., contempla los conocimientos de las personas (docentes, investigadores, etc.), sus capacidades, talento y destrezas, el reconocimiento de la sociedad, la calidad de las relaciones que se mantienen con miembros y equipos pertenecientes a otras organizaciones. Son algunos de estos activos

intangibles que explican buena parte de la valoración que la sociedad y comunidad conceden a una organización (Bueno et al., 2003).

## **Materiales y métodos**

Se utilizó como paradigma de investigación científica, el paradigma socio-crítico desde sus implicancias en la investigación educativa, lo cual permitió orientar la lógica del proceso de investigación (Deroncele, 2020 a, b).

Se realizó un estudio con enfoque mixto con alcance descriptivo (Deroncele, Gross y Medina, 2021), que buscó conocer cómo, la IE, gestiona su capital intelectual y lo introduce en sus procesos.

Se desarrolló diferentes etapas de indagación con su correspondiente diseño metodológico, estas fueron:

- a) Elaboración de un marco teórico sobre los aspectos implicados en la gestión del capital intelectual dentro de las instituciones educativas.
- b) Análisis descriptivo exploratorio para dar una visión general de tipo aproximativo de la realidad de la gestión del capital intelectual en una institución educativa.
- c) Desarrollo de una investigación tipo mixta, cuali-cuantitativa, para la recolección de datos e información.

Se utilizó el método de estudio de casos en tanto permite estudiar de modo intensivo una unidad, dentro de su contexto de la vida real (Yin, 1994 citado por Castro, 2010). Además, permite obtener resultados más enriquecedores al momento de presentar la información analizada (Betanhar & Cameron, 2015; Castro, 2010).

- **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de gestión del conocimiento en una institución educativa.

- **Objetivos Específicos**

- Determinar las características del capital humano de la institución educativa.
- Determinar las características del capital estructural de la institución educativa.
- Determinar las características del capital relacional de la institución educativa.

Las variables contempladas para determinar las características del Capital Intelectual de la I.E. se encuentran sistematizadas en la propuesta de Flores, Palavecino & Montejano

(2009). Primero, el capital humano está constituido por los conocimientos que residen en los docentes que trabajan en la organización; y sus variables son el sentimiento de pertenencia y compromiso, la formación especializada, el trabajo en equipo, la comunicación e intercambio de conocimiento. Segundo, el capital estructural está constituido por el conjunto de conocimientos que, básicamente, son propiedad de la organización y que permanece en ella a pesar de que las personas la abandonen; y sus variables son el clima socio laboral, las pautas organizativas, los gastos en I+D+i y la dotación tecnológica. Finalmente, el capital relacional está vinculado a la capacidad de la I. E. para integrarse con su entorno socioeconómico y desarrollar redes de colaboración; y sus variables son los procesos de relación con los clientes, la base de aliados, las certificaciones y sistemas de calidad y la colaboración con las administraciones públicas.

- **Población y muestra**

La población total se conformó con 23 personas: 7 varones y 16 mujeres. De los 23, 4 pertenecen a la dirección institucional, siendo 1 mujer y 3 varones; 19 pertenecen al cuerpo docente, siendo 15 mujeres y 4 varones.

- **Recolección y análisis de datos**

Luego de haber dado a conocer los motivos de la presente investigación a los miembros de la I. E., y asegurarles que la sistematización de la misma sería entregada para su aprovechamiento, se procedió a recolectar la información a través de dos técnicas:

**Análisis documental**, proceso por el cual se analiza el contenido de un documento para representarlo y facilitar el acceso a la información relevante (López, 2002). A través de una guía de análisis documental, se recogió la información contenida en los documentos de gestión institucional, de manera estructurada. Está representada en una matriz de análisis documental.

**Encuesta:** Se aplicó un cuestionario con preguntas semiestructuradas cuyas respuestas puedan ofrecer una información completa sobre el tema de estudio (Ramallo & Roussos, 2008). La información se recolectó a través de un formulario virtual y se tabuló para organizar los datos obtenidos.

Finalmente, para el análisis de la información se utilizó, también, la metodología de triangulación que, según lo indican Ramallo & Roussos (2008), es la combinación, en un mismo estudio, de distintos enfoques teóricos, fuentes de datos y metodologías.

- **Motivos de elección**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI, 2016) y el Reglamento Interno (RI, 2016) de la I. E. buscan la participación y el compromiso de los diversos actores, docentes, alumnos y padres de familia, en el proceso educativo; por ello consideramos que la I. E. tiene elementos para desarrollar un estudio sobre capital intelectual en organizaciones educativas.

Además, se la consideró por el hecho de ser una I. E. Parroquial Público-Privada, en el sentido de que los padres aportan una pensión simbólica, los docentes y directivos son remunerados por el Estado y el director recibe una retribución económica de parte de la I. E. (PEI, 2016). El carácter flexible y democrático de la I. E. se evidencia en que, cada tres a cinco años, el director es propuesto por los docentes y la promotoría ratifica dicho proceso.

La I.E. a ser evaluada fue elegida porque no solo busca la implicancia interna de todos los actores que se encuentran en ella, sino que trabaja conjuntamente con otros (padres de familia o instituciones) para llevar a cabo y concretar tanto su misión, visión y su propuesta curricular.

## **Resultados**

### ***Evaluación y Autoevaluación de la I. E.***

La generación de valor y el empoderamiento del capital intelectual como factor clave para el desarrollo de la institución educativa, pasa por identificar los activos necesarios para competir, cuáles posee y cuáles debe obtener. Toda esta información recabada se debe sistematizar y planificar para la ejecución del proyecto (Espinoza, 2003). A partir de la recolección de información, tanto de los documentos de gestión, resultados de la encuesta aplicada a directivos y docentes; se muestra los siguientes resultados.

### ***Resultados del Análisis documental***

En el análisis documental del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se encontró:

Con relación al capital humano se evidenció que: Desde el PEI se busca que los docentes adquieran y desarrollen reconocimientos y una formación especializada sobre determinadas áreas concretas que se derivan de desempeño de la tarea educativa dentro de la institución; también se promueve el trabajo colaborativo entre docentes y el equipo directivo; además busca que institución educativa genere y transfiera información desde los actores educativos.

Con relación al capital estructural se encontró que, la institución educativa cuenta con convenios y apoyo de instituciones de enseñanza superior como la Pontificia

Universidad Católica del Perú, Antonio Ruiz de Montoya, La Salle y editoriales: Norma, Santillana, Bruño para la capacitación y formación de sus profesores. También utiliza las nuevas tecnologías para acceder al mundo globalizado, información para mejorar los aprendizajes y formular proyectos productivos.

Con relación al capital relacional se encontró que, el centro educativo promueve diversas formas de relación y comunicación con los padres de familia. Por otro lado, no se especifican los tipos de canales tanto físicos como virtuales que utiliza la institución educativa; de igual manera esta impulsa la integración de los padres de familia (clientes) dentro de las actividades del colegio. También se proyecta al desarrollo de diversos proyectos con otras instituciones, así mismo, utiliza y aprovecha los acuerdos de colaboración que la misma mantiene para el beneficio de la comunidad educativa.

### ***Resultados de la Encuesta***

#### ***A. Capital Humano***

Se consideraron cuatro indicadores: sentimiento de pertenencia y compromiso; formación especializada; trabajo en equipo o colaboración y comunicación e intercambio de conocimiento.

Con relación al indicador **sentimiento de pertenencia y compromiso** se encontró que, el 50% de los directivos y el 58% de los docentes se encuentran laborando de 5 años a más en la I.E, y se constata que se identifican y se sienten miembros de la institución educativa donde laboran.

Con relación al indicador **formación especializada** se evidenció que, en los últimos dos años el 50% de los docentes ha participado en una o dos capacitaciones, el 8% en dos a más y el 17% se está capacitando actualmente, lo cual muestra que la capacitación docente es una fortaleza en la Institución Educativa.

En lo relativo al **trabajo en equipo o colaboración** el 75% de los directivos y el 50% de los docentes la califican como buena, el 17% de los directivos y el 25% de los docentes la consideran como regular, el 5% de los directivos la valora como muy buena y el 8% de los docentes la aprecia como muy mala. Aunque la mayoría de docentes y directivos considera que es bueno y beneficioso trabajar colaborativamente, se aprecia como debilidad que un 58% trabaja individualmente.

En relación a la **comunicación e intercambio de conocimiento** se encontró que, el 58% nunca ha realizado una publicación, el 25% casi nunca y el 17% siempre, siendo una debilidad el hecho de que haya muy poca capacidad y oportunidad de parte de los docentes para compartir conocimientos y saberes en la institución educativa.

### ***B. Capital estructural***

En la sub-variable **procesos de trabajo**, el 50% de directivos y docentes manifiestan que utiliza el Manual de Organización de Funciones en los procesos de gestión dentro de la institución educativa. En ese sentido, cada quien dentro de la organización conoce qué funciones y roles cumple cada uno de los actores.

En relación al gasto en I + D + I, el 75% de directivos encuestados manifiestan que han tenido de dos a más capacitaciones en los últimos dos años frente a un 33% de docentes. Preocupa que haya pocos docentes que perciban que se den capacitaciones sabiendo que ellos mismos han identificado como fortaleza las capacitaciones que ofrece las editoriales Santillana, Norma, Bruño o de las universidades como la Pontificia Universidad Católica del Perú, Antonio Ruiz de Montoya, La Salle.

En relación a la Dotación Tecnológica de la Información y las Comunicaciones los programas informáticos más utilizados para la gestión de la institución educativa son la internet (27%) y el correo electrónico (26%). Los resultados expresan que, el porcentaje de uso de programas informáticos por parte de los directivos es bajo. Mientras que, los docentes consideran que la información que hallan en la intranet es pertinente a sus necesidades.

### ***C. Capital relacional***

Con relación a la variable Procesos de relación con los clientes, los resultados de la encuesta muestran que las comunicaciones por medio de la intranet, con los padres de familia para generar su participación, no es una práctica institucional; si bien el 100% de las autoridades directivas de la I. E. buscan llegar a ellos a través de la intranet, la comunicación docente-padre de familia por este medio es aún relativo: 50 % afirma utilizar este medio y el otro 50% indica que no.

Con relación a Base de aliados, sólo el 10% de los directivos indica que se tienen alianzas y el otro 90% indica no tener convenios. Los docentes por un lado afirman “Desconocer la existencia de convenios”, otros señalan con el mismo grado de frecuencia que “No existen muchos”, otros indican, con menor grado de frecuencia que estos convenios “Mejoran la preparación profesional” y en mayor grado de frecuencia indican que “Es importante la existencia de convenios con aliados” pero no mencionan si conocen o no la existencia de los mismos.

Con relación a Colaboración con Instituciones públicas, los resultados de la encuesta de directores arrojan que el 100% de ellos afirma que la I.E. no cuenta con convenios con entidades locales u otras entidades de la administración pública (Biblioteca Nacional,

Centro de Salud, Hospital del Niño, Instituto Peruano del Deporte, Comisaría, Compañía de Bomberos, etc.). Sin embargo, los documentos de gestión no contemplan estas colaboraciones como una fortaleza.

Con relación a Certificaciones y sistema de calidad los resultados de la encuesta muestran que, en cuanto a procesos de certificación, el conocimiento de estos no es profundo en los directivos; solo uno 10% indica que siguieron un proceso en la Unidad de Gestión Educativa Local número 3 en el 2015

## Discusión

### *Capital Humano*

En cuanto al elemento de valores y actitudes del ‘ser y estar’; el capital humano en la I. E. debe de considerar **el sentimiento de pertenencia y compromiso** como una variable pertinente (Bueno et al., 2003). Se halló que en la I. E. se remarca como fortaleza la "identificación y el compromiso" (PEI, 2016) con la institución. Este indicador se puede corroborar con los resultados de la encuesta donde el 50% de los directivos y el 58% de los docentes se encuentran laborando de 5 años a más en la I. E. El hecho de que directivos y docentes tengan este sentido de pertenencia, de identificarse y sentirse miembros de la institución donde laboran, es una variable importante a considerar al momento de proponer e implementar una estrategia de Gestión del Conocimiento.

En lo referente al elemento de aptitudes (saber), se tomó en cuenta la variable de **formación especializada**, concerniente al “conjunto de conocimientos específicos sobre determinadas áreas concretas que se derivan del desempeño de la tarea de investigación” (Flores, Palavecino, & Montejano, 2012, p. 233). Esta variable alusiva a los indicadores del grado de formación de los directivos y docentes y a las capacitaciones en las que han participado en los últimos 2 años, se encuentra plasmada en el PEI 2016, en sus objetivos institucionales, donde contemplan promover la participación del personal docente y directivo, de acuerdo a sus capacidades y calificación profesional.

En cuanto a los docentes que cuentan con grado de maestría u otra formación de posgrado, los directivos (4) indican que al menos uno de sus docentes cuenta con estudios de maestría o estudios de posgrado. Cabe destacar que las respuestas no fueron consistentes en cuanto a este punto lo que refleja un desconocimiento de parte de los directivos en lo referente al grado de estudios de sus docentes una vez que han ingresado a la institución. Por otro lado, se aprecia como una debilidad el que los docentes no cuenten con grados

de posgrado o maestría. Sin embargo, en el momento de la contratación de docentes, los directivos consideran ciertas aptitudes y competencias como: experiencia de trabajo tanto en I. E. públicas como en privadas, formación pedagógica, formación religiosa y en valores, manejo de aula, TICS y compromiso con la I. E.

En lo relativo a la variable de **trabajo en equipo o colaboración**, de acuerdo a Flores, Palavecino, & Montejano (2012), es la capacidad de los docentes, coordinadores, jefes de nivel y directivos para trabajar en grupo y desarrollar tareas y decisiones en equipo. Esta información está plasmada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI, 2016), en sus objetivos institucionales; figura el capacitar permanentemente a sus miembros, es decir directivos y docentes, en avances técnico pedagógicos, procedimientos administrativos, en el uso de recursos, entre otros.

Acerca del elemento de capacidades (saber hacer), se consideró la variable de **comunicación e intercambio de conocimiento**, la cual es entendida como la capacidad de los miembros de la I. E. para emitir y recibir información y compartir lo que se sabe con otras personas (Flores, Palavecino, & Montejano, 2012). De acuerdo a Cheng (2015):

Knowledge sharing is the process by which knowledge travels from a knowledge holder to a knowledge recipient through one or multiple sharing channels thereby, professional competency of the staff will be strengthened and the organization's structure and polices improved. Embedding a mechanism for promoting knowledge sharing may help a school build up intellectual capital by transforming the knowledge resources into intangible values (p. 1456).

Para este componente de comunicación e intercambio de conocimiento, se consideró el indicador de participación de los docentes en la publicación de boletines u otras publicaciones mensuales en la I. E. Esta información no fue encontrada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) ni en el Reglamento Interno (RI). Sin embargo, los datos que arroja la encuesta a los docentes indican que el 58% nunca ha realizado una publicación, el 25% casi nunca y el 17% siempre. Se aprecia, entonces, como una debilidad el hecho de que haya muy poca capacidad y oportunidad de parte de los docentes para compartir conocimientos y saberes en la I. E.

No obstante, los docentes indican que para lograr las metas de comunicación e intercambio de conocimiento se debería trabajar con estrategias como: el uso de redes institucionales, jornadas pedagógicas, grupos de estudio, elaboración de boletines,

trabajo grupal y coordinaciones por área, siendo las tecnologías de la información y la comunicación un elemento trascendental. Estos datos apuntan el deseo de los docentes de mantener comunicación y de compartir conocimiento en la I. E., lo cual es un buen indicador para la innovación educativa con TIC (Deroncele et al., 2021).

### *Capital Estructural*

En el Clima Socio Laboral, el 50% de directivos y el 90% de docentes consideran que son importantes la promoción y participación en las actividades o reuniones de integración. Estas responden a las intenciones del Proyecto Educativo Institucional (2016): “el director favorece un clima institucional positivo” (p. 143) y, también, dentro del Reglamento Interno se menciona: “El presente documento tiene por finalidad mantener y fomentar la comprensión y unión entre todos los miembros de la comunidad educativa” (p. 3).

Por lo tanto, directivos y docentes son responsables de la promoción y de la participación en las actividades o reuniones organizadas por la I. E. En ese sentido, es importante que se incluya en este capital el valor generado por la estructura interna de la organización; el capital renovación y desarrollo, que hace referencia a cualquier aspecto de la empresa que pueda generar valor futuro a través de una mejora, el cual puede quedar plasmado en el capital intelectual (Edvinsson & Malone, 1999; Ross et al., 2001, citados en Sánchez, Melián & Hormiga, 2007).

Los resultados de la encuesta expresan que los instrumentos de gestión, Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Reglamento Interno (PI), norman los niveles de participación tanto de directivos como de docentes en las actividades y reuniones que hay en las instituciones educativas.

En las pautas organizativas, el 50% de directivos y docentes manifiesta que utiliza el Manual de Organización de Funciones en los procesos de gestión dentro de la I. E. En esa misma línea, el Reglamento Interno (RI, 2016) expresa en su artículo 18 que “El Director es la máxima autoridad de la institución educativa responsable de su organización, conducción, desarrollo, supervisión, evaluación y control de todas las acciones técnicas pedagógicas y administrativas de los diferentes servicios que se brindan siendo el representante legal de la institución” (p.17). En ese sentido habría que considerar, también, en el presente análisis el rol que cumple el promotor dentro del equipo directivo.

Los integrantes de la organización educativa conocen qué funciones y roles cumple cada uno de los actores. Por eso, es de suma importancia considerar lo que afirma García

(2004), que la capitalización del conocimiento exige la creación del ambiente y la cultura organizacional adecuada para generar líneas de comunicación en redes y estructuras fundamentadas en equipo que estimulen la interacción.

Los resultados de la encuesta muestran que los directivos y docentes utilizan el Manual de Organización de Funciones en los procesos de gestión dentro de la I. E. También, que es un instrumento que regula el comportamiento de los actores, las funciones y roles y los tipos de comunicación. Sin embargo, no se sabe el nivel de injerencia que tiene el promotor en la I. E. y la autonomía que tiene el director.

En Gasto en I + D + I, el 75% de directivos encuestados manifiesta que ha tenido de dos a más capacitaciones en los últimos dos años frente a un 33% de docentes. Preocupa que haya pocos docentes que perciban que se den capacitaciones sabiendo que ellos mismos han identificado como fortaleza las capacitaciones que ofrecen las editoriales Santillana, Norma, Bruño o las universidades como la Pontificia Universidad Católica del Perú, Antonio Ruiz de Montoya, La Salle y, también, la congregación de los Hermanos de la Salle.

Se considera que el capital estructural en la I. E. tiene que ser trabajado más por los responsables: director o promotor; y considerar las sugerencias que hacen los docentes respecto a que haya más profesores recibiendo formación continua.

Ríos (2012) define la gestión del conocimiento como el conjunto de procesos que dirigen el análisis, diseminación, utilización y traspaso de experiencias (*know-how*), información y conocimientos entre todos los miembros de una organización para generar valor.

Pese a ello, los resultados de la encuesta expresan que la organización no invierte en la formación de sus directivos ni docentes, solo aprovecha los convenios que tiene con las universidades y el apoyo que le brindan las casas editoriales para la capacitación del personal. Además, se debería considerar las recomendaciones que hacen los docentes respecto a que todos deben participar en estos programas de capacitación y no solo algunos.

En Dotación Tecnológica de la Información y las Comunicaciones, los programas informáticos más utilizados para la gestión de la institución educativa son la internet (27%) y el correo electrónico (26%). De otro lado, el 92% de docentes considera que la información contenida en intranet es pertinente para sus necesidades.

Los programas informáticos o la internet no pueden estar ajenos a los procesos de gestión o de las necesidades de los directivos y docentes ya que hoy en día son una herramienta

necesaria. Se tendría que ver si son canales abiertos y si han potenciado el trabajo del personal o más bien han sido un obstáculo en los procesos de gestión y empoderamiento en su labor pedagógica.

Por ello, es de suma importancia considerar la visión que tiene la I. E. porque lo explicita como un eje orientador: “Queremos ser una institución educativa líder por su propuesta curricular propia e innovadora, que utilice las nuevas tecnologías, medios de comunicación” (P.E.I., 2016, p. 4).

Los resultados de la encuesta muestran que el porcentaje de uso de programas informáticos por parte de los directivos es bajo. Mientras que los docentes consideran que la información que hallan en internet es pertinente a sus necesidades.

### ***Capital relacional***

Este capital incluye el valor que generan las relaciones de la I. E, no solo con los alumnos y padres de familia; sino con todos los grupos de interés, tanto internos como externos (Sánchez, Melián & Hormiga, 2007). Su objetivo es mejorar el servicio o las características de los productos para los clientes (padres de familia, futuros profesores). Para este capital se han estudiado las variables: Procesos de relación con los clientes, Base de aliados y Colaboración con las administraciones públicas (Bueno et al., 2008; Flores, Palavecino & Montejano, 2012).

**Procesos de relación con los clientes**, entendida como las relaciones que se mantienen con los clientes reales y potenciales (Flores, Palavecino & Montejano, 2015). La I. E. señala en sus documentos de gestión que promueve diversas formas de relación y comunicación con los miembros de la comunidad y para asegurar estas relaciones horizontales utiliza diversos tipos de canales de comunicación con los padres de familia (PEI, 2016; RI, 2016). Los resultados de la encuesta muestran que las comunicaciones con los padres de familia, por medio de la internet, para generar su participación, no es una práctica institucional. Si bien el 100% de las autoridades directivas de la I. E. busca llegar a ellos a través de la intranet, la comunicación docente-padre de familia por este medio es aún relativo: 50 % afirma utilizar este medio y el otro 50% indica que no.

**Base de aliados**, esta variable está relacionada con las alianzas y/o acuerdos de colaboración que una institución mantiene con cierto grado de continuidad y pueden ser de carácter nacional e internacional (Flores, Palavecino & Montejano, 2015). La I. E. cuenta con alianzas estratégicas y contempla el trabajo interinstitucional de carácter internacional, lo cual brinda los lineamientos institucionales y pedagógicos. A su vez, se orienta al desarrollo de diversos proyectos con otras instituciones, utilizando y

aprovechando los acuerdos de colaboración se encuentran plasmados en sus documentos de gestión. Pese a ello, en la práctica, estas alianzas no son del todo conocidas por los docentes y directivos.

Solo el 10% de los directivos indica que se tienen alianzas y el otro 90% indica no tener convenios.

Los docentes, por un lado, afirman “Desconocer la existencia de convenios”; otros señalan con el mismo grado de frecuencia que “No existen muchos”; otros indican, con menor grado de frecuencia, que estos convenios “Mejoran la preparación profesional” y en mayor grado de frecuencia indican que “Es importante la existencia de convenios con aliados”, pero no mencionan si conocen o no la existencia de los mismos.

Por su parte, el 100% de los directivos afirma no tener una base de egresados.

**Colaboración con las administraciones públicas**, entendida como parte del proceso de vinculación de la institución con las administraciones públicas a través de la colaboración en proyectos sociales (Flores, Palavecino & Montejano, 2015). La I. E. incluye dentro de su RI la participación en las actividades propuestas por el MINEDU y otras instituciones públicas, siempre y cuando estas se encuentren alineadas a su propuesta y axiología institucional (RI, 2016). Sin embargo, estos documentos de gestión no contemplan las colaboraciones como una fortaleza. Así, los resultados de la encuesta de directores arrojan que el 100% de ellos afirma que la I. E. no cuenta con convenios con entidades locales u otras entidades de la administración pública (Biblioteca Nacional, Centro de Salud, Hospital del Niño, Instituto Peruano del Deporte, Comisaría, Compañía de Bomberos, etc.).

**Certificaciones y sistema de calidad**, entendida como la existencia de modelos o sistemas de calidad total aplicados en una institución que reconocen la calidad obtenida tanto en los procesos como en los servicios (Flores, Palavecino & Montejano, 2015). Si bien no se evidencia directamente en los documentos de gestión un proceso de acreditación institucional; la I. E. utiliza los convenios interinstitucionales para llevar a cabo procesos de capacitación y evaluación docente (PEI, 2016). Esto, en palabras de Minakata (2009), mostrará las transformaciones significativas, tanto en la política educativa de la I. E. como en el aspecto metodológico y administrativo; siempre y cuando las evaluaciones se sistematicen y se compartan con el conjunto de involucrados, en talleres para profesores y directivos.

Los resultados de la encuesta muestran que, en cuanto a procesos de certificación, el

conocimiento de estos no es profundo en los directivos; solo uno (10%) indica que siguieron un proceso en la UGEL N° 3 en el 2015.

***Breve síntesis del proyecto de mejora***

El proyecto de mejora *Construyendo una escuela para aprender a ser, vivir y convivir* tiene por objetivo diseñar una propuesta de gestión del conocimiento en una institución educativa, tendrá una duración de un año y se financiará con recursos propios autogenerados.

Se sustenta sobre la necesidad de diseñar una propuesta de Gestión del Conocimiento en una institución educativa de gestión pública-privada ubicada en el distrito de Breña. La propuesta está diseñada bajo los lineamientos del Modelo Intellectus (Bueno et al., 2008) y se propone identificar los activos necesarios para competir (cuáles posee y cuáles debe obtener y/o desarrollar). Así, busca determinar: los recursos institucionales para crear una cultura organizacional; los medios y recursos para compartir el conocimiento tácito y explícito; y el grado de relación con su entorno. Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones para la aplicación del proyecto.

***Fases del Proyecto: Este proyecto tiene dos fases: Identificación de las debilidades a partir de la evaluación y la matriz de proyecto de mejora.***

**Fase I: Identificación de debilidades a partir de la evaluación.** En un contexto de Sociedad del Conocimiento se espera que la educación debe preparar y estar preparada para ella; será posible en la medida que logre gestionar su capital intelectual (Minakata, 2009; Cheng, 2015; Boremann & Widenhofer, 2014).

La identificación de los activos necesarios para competir (cuáles posee y cuáles debe obtener y/o desarrollar); así como los recursos institucionales para crear una cultura organizacional; los medios y recursos para compartir el conocimiento tácito y explícito; y ver el grado de relación con su entorno; son elementos que se han analizado a través de los documentos de gestión institucional y los datos obtenidos de las encuestas. Así se han detectado debilidades y fortalezas por cada elemento.

*En relación al Capital Humano se halló dos debilidades: Bajo nivel de comunicación e intercambio de conocimientos y bajo nivel de trabajo en equipo o colaborativo. Las dos fortalezas halladas son: La mayoría de los docentes presenta un buen nivel de formación especializada y un buen nivel de sentimiento de pertenencia y compromiso en los docentes.*

*En relación al Capital Estructural se encontró dos debilidades: Bajo nivel de uso de los programas informáticos para la gestión de la institución educativa por parte de los directivos y la insuficiente promoción de programas de formación continua a los docentes por parte de los directivos de la I. E. Se encontró dos fortalezas: Buen nivel de clima socio-laboral dentro de la I.E y un buen nivel en el seguimiento de pautas organizativas.*

*En relación al Capital Relacional se halló dos debilidades: Deficiente comunicación directa en los procesos de relación con los clientes y un bajo nivel de colaboración con las administraciones públicas; mientras que las dos fortalezas encontradas fueron: Existencia de convenios interinstitucionales que permiten el perfeccionamiento de los docentes y uno de los convenios ofrece la evaluación de los docentes y los alumnos, lo que permite replantear la metodología de enseñanza-aprendizaje.*

Como se puede apreciar, la I. E. presenta oportunidades de mejora a la luz del estudio realizado. Estas oportunidades nacen de las debilidades identificadas. No todas presentan una debilidad significativa. Lo que se pretende es alcanzar el mejor rendimiento de los elementos que constituyen el capital intelectual de la I. E.

**Fase II: Matriz de Proyecto de Mejora.** En esta segunda fase se halló las siguientes debilidades:

En relación al Capital Humano se halló dos debilidades: Bajo nivel de comunicación e intercambio de conocimientos y un bajo nivel de trabajo en equipo o colaborativo.

En relación al Capital Estructural se encontró dos debilidades: Bajo nivel de uso de los programas informáticos para la gestión de la institución educativa por parte de los directivos y una insuficiente promoción de programas de formación continua los docentes por parte de los directivos de la I.E.

En relación al Capital Relacional se encontró dos debilidades: Deficiente comunicación directa en los procesos de relación con los clientes y un bajo nivel de colaboración con las administraciones públicas.

## Conclusiones

- 1. Realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento ayuda a contextualizar el estado de las I. E. ante la sociedad del conocimiento. De este modo se tendrá un marco de referencia para identificar los ámbitos de la organización, sus actores y las potencialidades para lograr una institución que gestiona su capital intelectual y busca alcanzar la calidad, siendo una institución que aprende a lo largo de la vida.*
- 2. La gestión del Capital Intelectual en una I. E. cobra relevancia en la medida que este permita a la organización no solo adaptarse a su entorno, sino trascenderlo.*
- 3. Es importante considerar que, dentro de las dinámicas organizacionales, el capital humano constituye el eje central de las dimensiones a considerar en la gestión del capital humano. No obstante, es menester señalar que la I. E. debe fortalecer una cultura para que, de esta manera, cree un asidero suficiente para que este capital pueda contribuir de manera positiva no solo al crecimiento de la institución, sino al logro de sus capacidades como sujetos.*
- 4. La relación con el entorno debe ser un elemento importante al momento de definir las líneas de acción e interacción de la I. E. puesto que el poder relacionarse con otras de su entorno (Educativas, gubernamentales, sociales, etc.) le permite mostrarse como una institución que colabora, que aprende.*
- 5. Para poder recabar mayor información sobre capital intelectual en una institución se debe considerar realizar entrevistas a profundidad con actores claves, puesto que esto permite ahondar en los aspectos cualitativos.*
- 6. Es preciso contar con un buen fundamento teórico que permite visualizar el capital que posee una institución, con el objetivo de lograr una visión holística e integral de toda la institución, ello con el fin el fin de evitar visiones parciales de la realidad.*

7. **Por último, impulsar más investigaciones dentro del ámbito de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas, con el fin de fortalecer las mismas en aras de construir una sociedad más justa, democrática y armoniosa que garantice el desarrollo pleno de sus miembros y el logro de su felicidad.**

## Referencias bibliográficas

1. Becerra, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management Systems and Processes*. New York: M.E.Sharpe.
2. Bentahar, O. & Cameron, R. (2015). Design and Implementation of a Mixed Method Research Study in Project Management. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 13(1), 3-15.
3. Bolivar, A. (2007). *El aprendizaje organizativo y el desarrollo de los centros educativos*. Madrid: La Muralla.
4. Bornemann, M. & Wiedenhofer, R. (2014). Intellectual capital in education: a value chain perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 451-470. [https://www.researchgate.net/publication/265857113\\_Intellectual\\_capital\\_in\\_education\\_a\\_value\\_chain\\_perspective/link/548ec0070cf214269f24662b/download](https://www.researchgate.net/publication/265857113_Intellectual_capital_in_education_a_value_chain_perspective/link/548ec0070cf214269f24662b/download)
5. Bueno, E. et al. (2003). *Gestión del conocimiento en universidades y organismos públicos de investigación*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
6. Bueno, E. et al. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43-63. [www.redalyc.org/pdf/301/30113187003.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/301/30113187003.pdf)
7. Caballero, A. (2001). Las 4Cs de la gestión del conocimiento. Comunicación, Cultura, Conocimiento y Capital Intelectual. *CEFGestión*, (33), 1-20. [cmappublic2.ihmc.us/rid=1LT295VHG-6D08XB.../4c%20de%20la%20gestion.pdf](http://cmappublic2.ihmc.us/rid=1LT295VHG-6D08XB.../4c%20de%20la%20gestion.pdf)
8. Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, (2), 31-54. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3693387.pdf>
9. Cheng, E. (2015). Knowledge Sharing for Creating School Intellectual Capital. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, (191), 1455-1459. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815025677>
10. Del Canto, E. et al. (2014). Agentes generadores de innovación en las empresas: gestión del conocimiento y TIC'S. *RAGC*, 2(3), 72-88. [www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/download/465/334](http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/download/465/334)
11. Deroncele, A. (2015). Estrategia educativa para la formación profesional integral del psicólogo en el contexto organizacional. <https://bit.ly/3aDMnCd>
12. Deroncele, A. (2017). *Dinámica de la intervención psicosocial en el contexto organizacional*. En el Libro: "Herramientas para la Intervención Psicosocial en el Desarrollo Humano en el Oriente Cubano, desde una Perspectiva Integradora". ISBN: 978-3-6685-0565-0. Editorial GRIN VERLAG. Alemania, p.174. <http://www.grin.com/es/e-book/372153/herramientas-para-la-intervencion-psicosocial-en-el-desarrollo-humano-en>
13. Deroncele, A. (2020). Competencia epistémica del investigador. En A. M. de Vicente Domínguez y N. Abuján Vences (Coords), *La comunicación especializada del siglo XXI* (pp. 53-77). Madrid: McGraw-Hill.
14. Deroncele, A. (2020). Paradigmas de investigación científica. Abordaje desde la competencia epistémica del investigador. *Revista Arrancada*, 20(37), 211-225.
15. Deroncele, A., Anaya, Y., López, R. & Santana, Y. (2021). Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 568-584. Recuperado de <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.7>
16. Deroncele, A., Gross, R. & Medina, P. (2021). El mapeo epistémico: herramienta esencial en la práctica investigativa. *Universidad y Sociedad*, 13(3), 172-188. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2088>
17. Deroncele-Acosta, A., Medina-Zuta, P., Goñi-Cruz, F. F., Montes-Castillo, M. M., Roman-Cao, E., & Gallegos Santiago, E. (2021). Innovación Educativa con TIC en Universidades Latinoamericanas: Estudio Multi-País. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 19(4). <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.4.009>

18. Drucker, P. (1994). The age of social transformation. *Atlantic Monthly*, (274), 53-80. <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2015/12/The-Age-of-Social-Transformation.pdf>
19. Espinoza, R. (2003). Comunicación: Gestión y transferencia de capital intelectual en el contexto de la relación universidad-empresa. *Visión Gerencial*, 1(2), 34-44. [www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25038/2/articulo\\_4.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25038/2/articulo_4.pdf)
20. Flores, C., Palavecino, R. & Montejano, G. (2012). Capital intelectual en la investigación universitaria: indicadores de capital humano. En Universidad Nacional de Catamarca, *Producción Científica de la Facultad de Tecnología y Ciencias Aplicadas III* (pp. 229-234). [https://www.researchgate.net/publication/283710436\\_Capital\\_intelectual\\_en\\_la\\_investigacion\\_universitaria\\_indicadores\\_de\\_capital\\_humano](https://www.researchgate.net/publication/283710436_Capital_intelectual_en_la_investigacion_universitaria_indicadores_de_capital_humano)
21. García, L. (2004). Estrategias de gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación universidad-sector productivo. *Educere*, 8(27), 507-516. <http://www.redalyc.org/pdf/356/35602709.pdf>
22. King, W. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. En W. King (Ed.), *Knowledge Management and Organizational Learning* (pp. 3-13). [www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf)
23. López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, (4), pp. 167-179. <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequence=1>
24. López, R. Deroncele, A. Cardero, K., y Legra, K. (2017). *Hacia un enfoque psicosocial efectivo de autodesarrollo del sujeto. La subjetividad y la organización laboral*. En el Libro: "Herramientas para la Intervención Psicosocial en el Desarrollo Humano en el Oriente Cubano, desde una Perspectiva Integradora". Editorial GRIN. Alemania, p.174. <http://www.grin.com/es/e-book/372153/herramientas-para-la-intervencion-psicosocial-en-el-desarrollo-humano-en>
25. Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, (32), 1-21. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99812141008>
26. Ministerio de Educación (2014). *Encuesta Nacional a Docentes de Instituciones Públicas y Privadas*. <http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/pdf/endo/cuestionario.pdf>
27. Nonaka I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
28. Proyecto Educativo Institucional (PEI), (2016). Lima. Recuperado de <https://noezevallos.edu.pe/>
29. Ramallo, M. & Roussos, A. (2008). *Lo cualitativo, un modelo para la comprensión de los métodos de investigación*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano. [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/216\\_ramallo.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/216_ramallo.pdf)
30. Reglamento Interno. (2016). Lima: s.n. Recuperado de <https://noezevallos.edu.pe/>
31. Ríos, T. (2012). La Gestión del conocimiento y la educación superior universitaria. *Gestión en el Tercer Milenio*, 15(30), 43-48. [revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/.../8797/7638](http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/.../8797/7638)
32. Sánchez, A., Melián, A. & Hormiga, E. (2007). El concepto de capital estructural y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111. [www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132097.pdf](http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132097.pdf)
33. Toffler, A. (1990). *La tercera Ola*. Barcelona: Plaza y Janes Ediciones S.A.
34. Unesco (2005). *De la sociedad de la información a las sociedades del conocimiento*. París: Ediciones UNESCO.