

Prácticas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en un grupo de investigación.

Knowledge management practices and organizational learning in a research group.

Kewy Sarsosa-Prowesk^{1,a}, Olmes David Durán^{2,a}, Jorge Alejandro Buitrago-Bahamón^{2,a}

1. Psicóloga, Especialista en Administración de Empresas, Magister en Educación con Énfasis en Docencia Universitaria, Profesora Departamento de Ciencias Sociales.
2. Psicólogo.
 - a. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Javeriana Cali (Colombia).

CORRESPONDENCIA

Kewy Sarsosa Prowesk
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-8906-3651>
Pontificia Universidad Javeriana Cali (Colombia)
E-mail: kewy@javerianacali.edu.co

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores del artículo hacen constar que no existe, de manera directa o indirecta, ningún tipo de conflicto de intereses que pueda poner en peligro la validez de lo comunicado.

RECIBIDO: 09 de agosto de 2024.
ACEPTADO: 10 de enero de 2025.

RESUMEN

Introducción: La gestión del conocimiento (GC) genera ventaja competitiva en las organizaciones mediante procesos sistemáticos y el desarrollo organizacional y personal. Se parte de la premisa de que, en un grupo de investigación, la generación y gestión del conocimiento contribuyen a la construcción del aprendizaje organizacional. **Objetivo:** Caracterizar las prácticas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional entre los miembros de un grupo de investigación categorizado A1 por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Colombiano (MinCiencias) en una universidad privada de la ciudad de Cali. **Materiales y métodos:** Se desarrolló un estudio cualitativo con un diseño fenomenológico. Se diseñó una entrevista semiestructurada enfocada en prácticas de gestión del conocimiento, divididas en cinco subcategorías: creación del conocimiento, aprendizaje continuo, sistemas de conocimiento y retroalimentación y gestión de competencias individuales del empleado, además la categoría Aprendizaje organizacional. Los participantes fueron siete profesores/investigadores miembros del grupo de investigación. **Resultados:** Los participantes implementan prácticas de gestión del conocimiento como creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento. Sin embargo, no existe una metodología definida para fomentar el aprendizaje organizacional. **Conclusión:** Aunque el grupo de investigación aplica algunas prácticas de gestión del conocimiento, estas no tienen un impacto significativo en la promoción del aprendizaje organizacional. Su enfoque principal está en la producción de resultados para cumplir con requisitos externos, dejando en segundo plano el desarrollo del conocimiento y aprendizaje colectivo del grupo.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, prácticas de gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, grupo de investigación.

ABSTRACT

Introduction: Knowledge management (KM) generates a competitive advantage for organizations through systematic processes and organizational and personal development. It is based on the premise that knowledge is generated within a research group, and its management contributes to the construction of organizational learning. **Objective:** To characterize the knowledge management and organizational learning practices among members of a research group classified as A1 by the Colombian Ministry of Science, Technology, and Innovation (MinCiencias) in a private university in the city of Cali. **Materials and Methods:** A qualitative study with a phenomenological design was conducted. A semi-structured interview was developed, focusing on knowledge management practices divided into five subcategories: knowledge creation, continuous learning, knowledge systems and feedback, individual employee competencies management, and organizational learning. The participants consisted of seven professors/researchers who are members of the research group. **Results:** Participants implement knowledge management practices such as knowledge creation, storage, transfer, and application. However, no defined methodology exists to promote organizational learning. **Conclusion:** Although the research group applies certain knowledge management practices, these practices do not have significant effects on promoting organizational learning. The focus is primarily on producing results to meet external requirements, relegating the development of collective knowledge and learning within the group to a secondary role.

Key words: Knowledge management, knowledge management practices, organizational learning, research group.

Sarsosa-Prowesk K, Durán OD, Buitrago-Bahamón JA. Prácticas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en un grupo de investigación. *Salutem Scientia Spiritus* 2025; 11(1):26-35.



La Revista *Salutem Scientia Spiritus* usa la licencia Creative Commons de Atribución - No comercial - Sin derivar:

Los textos de la revista son posibles de ser descargados en versión PDF siempre que sea reconocida la autoría y el texto no tenga modificaciones de ningún tipo.

INTRODUCCIÓN

La construcción del conocimiento es un aspecto esencial de la misión de la universidad, otorgándole credibilidad y estatus.^{1,2} Este conocimiento debe compartirse y ser apropiado por las diferentes comunidades. Por ello, resulta fundamental identificar los mecanismos para gestionar el conocimiento, ya que se considera un activo intangible³ crucial para el desarrollo, la generación de riqueza y como elemento clave para la innovación y la competitividad de las organizaciones.⁴ En este sentido, se destaca que en Colombia las universidades se enfocan en transferir su conocimiento, capital intelectual y *know-how* al sector productivo para contribuir a la solución de problemas.⁵ Esta estrategia busca atraer y retener a los mejores investigadores.

Las instituciones educativas promueven la Gestión del Conocimiento (GC) mediante la creación de conocimiento derivada de sus funciones sustantivas: docencia, servicio e investigación. Como organizaciones, gestionan el desarrollo continuo de las personas, fomentan el cambio social⁶ y trabajan para transformar su entorno.⁷ Es importante mencionar que la creación de conocimiento científico en la universidad surge de las investigaciones realizadas por sus profesores y estudiantes en diversas disciplinas. Este conocimiento se transfiere mediante publicaciones en revistas indexadas, capítulos de libros de investigación, conferencias y consultorías, entre otros, contribuyendo a la transformación social del entorno.⁸

Las universidades son altamente competitivas a nivel nacional e internacional.⁸ La acreditación de alta calidad es una de sus metas, incluyendo el reconocimiento de grupos de investigación y docentes-investigadores en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTeI) de Colombia.⁹ De este modo, la articulación entre la universidad y el sector productivo se materializa a través de la aplicación de los resultados de investigación para promover la innovación y la transferencia de conocimiento, que actúan como motores del bienestar social.

Las investigaciones reflejan un creciente interés por la Gestión del Conocimiento (GC) en las instituciones de educación superior a nivel global. Sin embargo, existe una discrepancia frecuente entre la percepción institucional de la GC y su apropiación real por parte de la comunidad académica. En Europa, Asia y los Países de Cooperación del Golfo (CCG), se observa una integración tecnológica en las prácticas de GC.¹⁰ Por otro lado, estudios realizados en India¹¹ y África reconocen la importancia de estas prácticas, aunque revelan que la población académica aún no comprende del todo su funcionamiento.¹² En Malasia,^{13,14} se evidencian desafíos como la falta de conciencia y estructuras formales para la gestión del conocimiento. En América Latina, los estudios en Ecuador resaltan la importancia estratégica de la GC para el éxito institucional, destacando la necesidad de su

apropiación y compromiso.¹⁵ En Lima, Perú¹⁶ concluyen que la GC y las competencias digitales inciden en las prácticas reflexivas de los docentes. El valor de la GC en la apropiación social del conocimiento en Colombia, está vinculado con el desarrollo socioeconómico. Esto sugiere que la GC, más allá de ser un marco teórico o administrativo, requiere un proceso cultural y organizacional de integración.¹⁷ Sin embargo, persiste la falta de planificación y visión estratégica en diversas regiones,¹⁸ lo que impide su impacto real en el desempeño universitario. Es importante destacar que los resultados notables en los estudios previos son similares a los de hace más de una década^{19,20} que señalaron falta de comprensión y falta planificación formal de la GC.

Las estrategias de transferencia de conocimiento son clave para que los docentes y académicos generen aprendizaje a partir de la experiencia compartida.^{21,22} Además, se destaca que la medición de la GC tiende a centrarse en la crear y compartir el conocimiento, mientras que el aprendizaje organizacional se observa en niveles individual, grupal y organizacional.²³

Investigar cómo las Prácticas de Gestión del Conocimiento (PGC) contribuyen al aprendizaje organizacional en un grupo de investigación de una universidad privada, mediante un enfoque cualitativo que utiliza una entrevista semiestructurada para reflejar la experiencia de los investigadores, puede fortalecer la competitividad y la capacidad de respuesta frente a las demandas del entorno desde el ámbito académico.²³ Además, esta investigación representa una oportunidad para formalizar la planeación de la GC en el grupo de investigación y revisar su estructura, incluyendo las formas de organización interna, la distribución de funciones, los resultados (*outputs*) y los insumos. Esto podría facilitar la colaboración con otros dos grupos del Departamento de Ciencias Sociales e incluso con otros de la universidad privada.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de Estudio

Esta investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, con una aproximación fenomenológica^{24,25} orientada a comprender la experiencia de los investigadores de un grupo de investigación vinculado a una universidad privada de la ciudad de Cali, Colombia en relación con el uso de prácticas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, dentro del marco de la investigación científica que realizan en el campo de las Ciencias Sociales.

Retomando que el estudio de la GC en las universidades se ha focalizado en alguna fase del ciclo de la GC,²⁶ se plantea como pregunta de investigación ¿Cómo son las prácticas de gestión del Conocimiento que contribuyen al aprendizaje organizacional en un grupo de investigación categorizado A1 por MinCiencias y vinculado al Departamento de Ciencias Sociales de una universidad

privada de la ciudad de Cali, Colombia? Mientras que el abordaje que se ha hecho para indagar sobre la generación y transmisión de conocimiento en las universidades, que se ha realizado desde diferentes perspectivas focalizándose en alguna fase del ciclo de la gestión del conocimiento.²⁵

Población y muestra

Se escogió un grupo registrado en el sistema GrupLAC de la plataforma ScienTI, por su trayectoria, categorización y proceso de transformación al fusionarse con dos grupos de categorización C por lo que, ampliaron su área de conocimiento de Psicología a Ciencias Sociales. Que han logrado mantener su estándar de calidad por sus productos, es decir un grupo con reconocimiento en MinCiencias y categorizado a la fecha en A1. Estas características resultan claves en relación con las prácticas de Gestión del conocimiento y Aprendizaje Organizacional.

El grupo de investigación tiene cuatro líneas de investigación activas y 15 investigadores activos que son profesores vinculados de tiempo completo y/o medio tiempo a la universidad privada en la ciudad de Cali. En la Universidad está declarada la política de investigación a la cual el grupo se ciñe tanto en los procesos administrativos como en la participación de convocatorias.

Los participantes fueron siete profesores/investigadores. Entre ellos la directora actual y la anterior directora que continúa con el rol de investigadora.

Los criterios de inclusión fueron: ser profesor-investigador miembro del grupo de investigación objeto de estudio. Tener el rol de director/líder, coordinador de línea o investigador. Tener una antigüedad mínima de dos años como miembros activos del grupo.

Consideraciones éticas

Esta investigación fue avalada por el Comité de Ética de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la universidad a la que pertenece en grupo de Investigación. Se empleó un consentimiento informado, siendo una investigación de riesgo mínimo.

Trabajo de campo y técnicas de recolección de la información
Se contactó al líder de grupo de investigación y a los investigadores activos. Se realizaron las entrevistas de forma presencial. Para la recolección de la información, se diseñó una entrevista semiestructurada a partir de la adaptación de ítems de los instrumentos de GC.^{27,28} Y se definieron dos categorías de análisis: Prácticas de Gestión del Conocimiento, que hace referencia a las acciones orientadas al uso estratégico del conocimiento en los grupos, influenciadas por las políticas organizacionales; incluyen crear, almacenar, transferir y aplicar conocimiento,²⁶ y al Aprendizaje Organizacional, que es la forma o proceso en que las

organizaciones, sin importar su naturaleza, adquieren y generan conocimiento a través de sus empleados, con el objetivo de aplicar dichos saberes para el desarrollo y mejora del entorno laboral.²⁸ La categoría Prácticas de Gestión del Conocimiento tiene cinco subcategorías: Prácticas de Aprendizaje Continuo, Sistemas de Gestión de Conocimiento y Retroalimentación, Gestión competitiva individual del empleado. Se contó con dos jueces expertos para la validación de contenido de las categorías de análisis y las preguntas de la entrevista semiestructurada.

Análisis de datos

Se realizó la transcripción de las entrevistas para el análisis de datos primarios mediante la codificación a partir de las categorías y subcategorías y posteriormente un análisis de contenido cualitativo²⁹ para organizar, segmentar y reagrupar las narrativas de los participantes y con base al razonamiento inductivo realizar la discusión teórica e interpretación de los patrones y similitudes en las respuestas en función de las categorías de análisis e inferencia de cuáles y como se desarrollan las prácticas de Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional en el grupo de investigación.

RESULTADOS

La información recopilada de los siete participantes clave para esta investigación revela que la mayoría cuenta con títulos de maestría, y algunos, además, con doctorado. Se entrevistó al líder del grupo, a tres coordinadores de línea y a tres investigadores. La antigüedad de los miembros en el grupo varía entre 6 y 15 años.

Seguidamente, se expone la experiencia de los investigadores en relación con las prácticas de gestión del conocimiento y sus cinco subcategorías, así como las acciones enmarcadas en el aprendizaje organizacional, lo que permite realizar una caracterización del grupo en estos aspectos.

Categoría prácticas de gestión del conocimiento

Se encontró en los relatos de los participantes que identifican en común, las prácticas de la gestión del conocimiento centrados en la creación, el almacenamiento: *“Creamos una estrategia para divulgar la información entre los integrantes, se divulgan mediante diferentes estrategias como lo son los congresos, los foros de discusión de un tema en específico, durante las clases que imparte los mismos profesores sobre esos productos generados por la acción de la investigación”* (Participante 1, coordinadora de línea).

“Si, creo que nuestro grupo lo hace y eso no lo hace una sola persona eso lo hacemos todos como grupo y como esos intereses se vuelve materializados en pro de la comunidad o de la

realidad que tienen esas necesidades específicas” (Participante 7, investigadora).

En el almacenaje se evidenció una práctica que menciona el participante 5 (investigador): *“Integramos un filtro académico para poder generar conocimiento dentro del grupo, hay una muy buena gestión del mismo y pasa por todos los circuitos institucionales de la universidad la producción de todo el conocimiento”*.

Y con relación a las prácticas de gestión del conocimiento centradas en la transferencia y aplicación del conocimiento, la coordinadora de la línea respondió que: *“Si hay una gestión en diferentes niveles: pedagógico (clases), Publicaciones (comunidades de Investigación), Comunidades con las que se hace la investigación y políticas públicas”* (Participante 4, coordinador de línea).

Subcategoría prácticas de creación del conocimiento

La mayoría de los participantes expresó que existe un proceso constante de desarrollo y actualización del conocimiento previamente adquirido, impulsado por la creatividad. Esta afirmación se refleja en sus relatos, donde destacan cómo, a través de experiencias prácticas e intercambio con sus pares, han logrado generar nuevos saberes o enriquecer los existentes.

“Hay una autonomía para los grupos y para las líneas para los grupos y hay unos niveles de producción” (participante 1, coordinadora de línea).

“Cada línea declara en que puede aportar para mantener la categoría del grupo en MinCiencias. Se busca el trabajo colaborativo con otros grupos de investigación dentro y fuera de la universidad” (participante 2, investigadora).

“Se realizan actividades de divulgación del conocimiento internos y externos como son conferencias o talleres derivados de los resultados de investigación de los proyectos de investigación” (participante 5, investigador).

Aunque la transferencia de conocimiento implica un conjunto de estrategias, técnicas y procesos que permiten crear, almacenar, compartir y aplicar el conocimiento dentro de las organizaciones, en el grupo no se observa un incentivo claro para que sus miembros compartan sus saberes. Esta situación se refleja en los siguientes testimonios, donde los participantes expresan la falta de espacios o mecanismos que fomenten dicho intercambio.

“No, ahí si tenemos una falencia porque no tenemos esos espacios, y hay un solo momento en donde se reúnen cuando estamos socializando el proyecto, pero solo vemos el inicio, pero no el final, entonces realmente no vemos la socialización del mismo, y que este de manera concreta, antes lo hacíamos, pero ahora no, debido

por el tiempo que disponemos” (Participante 7, investigadora).

“Casi siempre tienen eventos para compartir la nota relacionada con el compartir el conocimiento, pero si no se retorna el conocimiento no va a haber un impacto, utilizamos diferentes estrategias en donde se promueva la lectura de la investigación, debido a que la población no tiene la cultura de leer e investigar sobre los nuevos conocimientos que se generan en el grupo de investigación. Entre los otros grupos no conocemos que hacemos, pero eso es algo que se ligan mucho al tiempo disponible de cada quien, que hace que sea imposible que se realicen de manera oportuna o estructurada” (Participante 6, directora del grupo).

Subcategoría prácticas de aprendizaje continuo

La experiencia relatada por los investigadores evidencia la ausencia de metodologías orientadas a promover el intercambio de conocimientos dentro del grupo. Los participantes señalan que no se aplican estrategias para transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito, ni se fomenta el desarrollo de ideas innovadoras de forma interna. Esta situación se manifiesta en los siguientes testimonios, donde se percibe la falta de mecanismos que impulsen la creación y circulación del conocimiento:

“Como investigadora lo que hago es compartir la información que recibo de congresos, cursos y concursos del interés de los miembros de las diferentes líneas del grupo. pues un plan como tal no” (Participante 2, investigadora).

“Es algo más espontáneo, considero que no es algo que sea concreto, es más como la socialización por el WhatsApp en el grupo, no está estructurada y no está definida se hace un reporte por los canales institucionales de la universidad, pero en términos del contenido específicamente no se realiza” (Participante 5, Investigador).

Se espera que el fortalecimiento de habilidades impulse la generación de nuevos conocimientos, a través de un plan de formación que promueva el aprendizaje continuo del investigador. Asimismo, la implementación de un sistema de mejora constante debería contribuir a la optimización de los procesos organizacionales. Sin embargo, los testimonios recopilados no evidencian este enfoque. En ellos, se hace alusión a la intervención de actores externos, más que a un proceso natural o interno del grupo. A continuación, se presentan los testimonios:

“La universidad tiene diferentes estrategias a través de la oficina de investigación, la formación doctoral de los docentes, apoyo de publicaciones, apoyo de convocatorias externas” (Participante 4, coordinador de línea).

“En los espacios de retroalimentación en donde se socializan

los proyectos, bien sea como par evaluador o en los grupos de los semilleros de investigación, en la universidad no genera un mejoramiento por se establecidos, aunque la oficina de investigación genera algunos espacios de capacitaciones, pero son más temas de actualización del conocimiento no algo adicional” (Participante 5, investigador).

Subcategoría Sistemas de conocimiento y retroalimentación

En el grupo de investigación, los miembros no integran estrategias orientadas a mejorar la calidad del conocimiento, lo que se refleja en la ausencia de redes de colaboración para compartir información y resolver problemas, así como en la falta de mecanismos para capturar y procesar información de manera integral. Tampoco se destinan recursos específicos para la creación de proyectos o el desarrollo de departamentos de investigación e innovación. Esta situación responde a que el grupo no genera estrategias de forma orgánica, ya que su enfoque está centrado en la producción de resultados investigativos en función de criterios externos, como se evidencia a continuación:

“Como grupo no, la universidad en sus diferentes instancias tiene espacios para mejorar como investigadores o como grupo” (Participante 1, coordinadora de línea).

“Estrategias como tal no creo, pienso que es más la planeación y cada línea y en últimas cada investigador autogestiona para lograr productos y mejorar o sostener su categorización en MinCiencias” (Participante 2, investigadora).

“No tenemos estrategias definidas y claras, pero todos los proyectos le apuestan a que vayan a revistas indexadas y que sean de alta calidad, pues relacionados con los estándares que designa los evaluadores, sino que esto no es hacer investigación porque sí sino poder elaborar productos de alta calidad” (Participante 7, investigadora).

Subcategoría gestión de las competencias individuales del empleado

Resulta relevante destacar la influencia del sistema cultural y de recompensas en el fomento de la creatividad dentro del grupo. Esta relación se evidencia en los testimonios recopilados en el presente estudio:

“Bueno para esto hay una tabla del programa de investigación institucional y se recibe una bonificación según la indexación y cuartil de la revista en la que se publica y también se cuenta con días de descanso remunerados, es decir a mayor impacto de la revista mayor bonificación económica. También hay un reconocimiento económico discreto desde la oficina de asuntos profesoraes y claro se acumulan puntos que sumados a otros

factores se utilizan para el ascenso en el escalafón docente. Entonces, el mejor desempeño se considera en publicaciones de alto impacto” (Participante 2, investigadora).

“Los incentivos no los da de manera particular el grupo, sino que los da la institución y dependen de la calidad del artículo y en donde está el artículo indexado y dependiendo también del ranking el incentivo es mayor o menor” (Participante 2, coordinadora de línea).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis correspondiente a la categoría Aprendizaje Organizacional, los cuales permiten comprender cómo se manifiestan sus elementos dentro del grupo de investigación.

Categoría aprendizaje organizacional

No se realiza una medición del aprendizaje ni a nivel individual ni grupal. El grupo de investigación no cuenta con un método definido para evaluar el aprendizaje como un componente fundamental en el desarrollo de sus funciones, como se destaca en los siguientes relatos:

“No, realmente no tenemos esos espacios, no tenemos un documento que nos de indicadores para cada investigador; de pronto la forma en que se puede medir es con los productos que genere el grupo de investigación, pero de alguna forma se hace la transferencia del conocimiento y creo que también esa es la forma en como demostramos el aprendizaje, pero igualmente queda ese vacío a la hora de hacerlo puntualmente como una práctica recurrente” (Participante 7, investigadora).

“No medimos el conocimiento, tenemos los sistemas de evaluación, pero es para mirar la clasificación, y partir de esto cada persona debería hacer una revisión individual para ver que puede mejorar” (Participante 4, coordinador de línea).

En el grupo de investigación se evidencia la integración de la retroalimentación y la apertura a distintos puntos de vista durante la formulación de proyectos, lo cual puede vincularse con los procesos de conocimiento y aprendizaje, al ser ambos complementarios. No obstante, si bien las respuestas no reflejan un aprendizaje orientado a la creación de nuevas capacidades dentro del grupo, sí dan cuenta del cumplimiento del aprendizaje mínimo para dar respuesta a los requerimientos de la universidad y de MinCiencias.

Los siguientes testimonios respaldan lo anteriormente planteado:

“En las reuniones cuando se presentan las actividades, proyectos (se evalúan entre todos). Es un ejercicio propio de las comunidades académicas” (Participante 4, coordinador de línea).

“Si, hay la disposición, están abiertos a mejorar las capacidades teniendo en cuenta que eso contribuye a la calificación. Son espacios más a solicitud o demanda normalmente ocurre más en la demanda” (Participante 3, coordinadora de línea).

Los integrantes del grupo de investigación, a pesar de pertenecer a distintas líneas, coinciden en que existe colaboración mutua en los procesos de aprendizaje. Esto refleja una integración tanto a nivel individual como grupal, así como la capacidad de organizar espacios de retroalimentación que favorecen un aprendizaje organizacional continuo:

“Si, los proyectos no solo pasan por el filtro del grupo, sino que va también a departamento de carrera para que se le dé un debido aprobado, y luego a un par evaluador expertos en el tema... que finalmente se le da el aprobado, y luego, va al consejo de facultad y luego hacen la retroalimentación ya para que finalmente se le dé el visto bueno a ese proyecto y se ejecute con los recursos destinados para el mismo” (Participante 7, investigadora).

“Cuando discuten las propuestas de investigación, se escuchan a personas desde las diferentes líneas, recomiendan desde el saber particular de cada uno. A partir de esto se construyen y se crea un consenso. Hay actas para esquematizar todo lo que se dice en las reuniones y luego se llevan a cabo en ejecutarlas en sí” (Participante 4, coordinador de línea).

“Si, incluso se han presentado colaboraciones entre otras líneas del grupo, y es bonito ver eso dentro del grupo, se promueve y se espera que se haga de manera frecuente, pero esto vuelve a ser de manera libre cada uno busca su estilo. Muchas cosas están implícitas nos falta mucho en ese sentido mejorar, sobre todo ese aspecto, porque se transmiten de manera verbal, pero no tenemos por escrito o consignado eso de manera física de tal forma que dé cuenta de cada cosa que ha hecho el grupo durante estos 20 años” (Participante 6, directora del grupo).

Es importante señalar que no existe un consenso entre los miembros del grupo respecto a la colaboración. No obstante, esta postura concuerda con las opiniones tanto de la líder actual del grupo como de la exlíder de años anteriores, quienes coinciden en que la gestión del conocimiento y el aprendizaje deben concebirse como procesos continuos en lugar de proyectos aislados. Las siguientes afirmaciones respaldan esta perspectiva.

“Pues...sí, pero no es como práctica habitual, es más por solicitud o como mencione en las reuniones, de hecho, pienso que falta más comunicación entre los integrantes de las líneas, el compartir experiencias y apoyar a los otros integrantes del grupo, aunque no sean de la misma línea” (Participante 2, investigadora).

“El plan de desarrollo se enmarca según lo planteado por la

universidad, sin embargo, los proyectos con los cuales el grupo trabajan se realizan de forma semestral o anual, según la naturaleza del tema que se proponga en el proyecto” (Participante 6, líder del grupo).

“Si hay un plan de desarrollo el cual las líneas están amparadas bajo ellas y el nivel de cumplimiento de ellas se hacen por medio a través de las convocatorias y así se sistematiza esa producción de conocimiento de acuerdo con los estándares de la institución y de MinCiencias” (Participante 7, investigadora).

DISCUSIÓN

A diferencia del estudio de las universidades de la India,¹¹ en este estudio encontró que existe una consciencia en la identificación de los procesos de la gestión del conocimiento. Los participantes identificaron algunas prácticas, que asocian más con una gestión administrativa. Esto puede indicar que son conscientes de que faltan algunos aspectos de la gestión del conocimiento que aún no se identifican dentro de sus procesos internos como grupo.

En la identificación de las prácticas, se encontró que los participantes reconocen al menos una práctica de la gestión del conocimiento. Sin embargo, no la consideran una acción establecida y necesaria para el proceso de producción de conocimiento en el grupo. La ven más bien como una acción resultante de la investigación que realizan para la elaboración de artículos de investigación y otros proyectos.

El reconocer un aspecto o entender una práctica de gestión del conocimiento no determina el impacto de esta en diferentes circunstancias.¹² Por tanto, resulta insuficiente para catalogarse como una práctica de la gestión del conocimiento que genere aprendizaje organizacional y que este mismo gestione el conocimiento.²⁸

Abordando el impacto de la gestión del conocimiento desde otra perspectiva, el estudio realizado en China¹³ encontró que las principales prácticas de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior no guardan relación con el manejo de tecnologías de la información y comunicación, ni con la cultura o estructura organizacional.

El grupo de investigación está adscrito al plan de desarrollo y a las funciones sustantivas de la universidad, así como a los fines que la universidad destina en su misión y visión. Esto podría explicar por qué los investigadores del grupo no reconocen una cultura organizacional per se, ya que, al pertenecer a la universidad, ya la tienen.

En cuanto a los recursos tecnológicos, no los utilizan como una práctica para generar comunicación interna con el grupo para favorecer los procesos internos de producción del contenido de

investigación que generan de acuerdo a los proyectos que tengan asignados. Sin embargo, reconocen la presencia de otros factores como la gestión de los recursos humanos y la planificación estratégica, que se evidencia en las reuniones de grupo para socializar las propuestas de investigación, la planeación estratégica anual y la gestión del capital humano al adquirir e implementar procesos de selección que hace que tengan miembros que hacen aportes importantes en el grupo.

De igual manera, se evidenció que la subcategoría práctica de creación del conocimiento no se implementa dentro del grupo de investigación. Esto puede indicar una falta de estructuración formal para apoyar la GC de forma interdisciplinar, integrando las cuatro líneas de investigación existentes. No se comprobó una cultura de intercambio para una eficaz gestión del conocimiento interna.²⁹ Esta situación es similar a la que ocurre en las instituciones de educación superior en Malasia.¹⁴

En cuanto a la subcategoría prácticas de aprendizaje continuo, no se evidencia que los miembros del grupo las implemente. No generan espacios internos para el aprendizaje continuo y solo manejan algunos temas de actualización del conocimiento. Estos temas no se seleccionan por demanda propia del grupo, sino porque se considera que ciertas habilidades o conocimientos deben ser comunes a todos los miembros. En otras palabras, no se utiliza el conocimiento del grupo para mejorar el desempeño, resolver problemas, tomar decisiones o desarrollar nuevos productos o servicios,³¹ esto puede explicarse por la naturaleza de trabajo del grupo, en donde cada investigador es autónomo para determina que información actualiza.

Además, el grupo ha definido condiciones de admisión para nuevos integrantes y consideran que, al estar dentro del grupo, ya están suficientemente capacitados. Su indicador de aprendizaje está ligado al cumplimiento de la producción de artículos, más allá de las acciones propias de las investigaciones que realizan. Aquí surge la pregunta de si estar capacitado implica en un flujo del conocimiento, o en este caso del estudio en específico de la gestión del mismo. Esto se sustenta en lo que plantean Nonaka y Takeuchi³¹ sobre los tipos de conocimiento y cómo el flujo de estos conocimientos, al haber aprendizaje continuo, facilita también la transmisión del mismo de individuo a individuo con mayor facilidad.

Si bien no se observa un aprendizaje continuo en el grupo, sus miembros utilizan en gran medida los canales de difusión institucionales virtuales. Estos incluyen el correo electrónico institucional y otras aplicaciones de comunicaciones internas de la universidad. A nivel interno, también utilizan la aplicación de *WhatsApp*. Este uso de las redes sociales y las tecnologías Web 2.0 es positivo. Permite que los conocimientos producidos sean más dinámicos abiertos y de alto impacto en una comunidad

interesada en las actividades del grupo. Además, genera espacios para la gestión colaborativa del conocimiento.

Cabe destacar que, al estar dentro de la universidad, el grupo tiene acceso a tecnologías semánticas. Estas tecnologías mejoran los procesos de difusión, recuperación y extracción de los recursos del conocimiento. Sin embargo, en las entrevistas no se evidenció si el grupo posee soluciones basadas en una nube para almacenar y compartir los recursos de conocimientos, tanto de forma interna³⁰ como en la acción de generar conocimiento a través de sus los proyectos de investigaciones.

En la tercera subcategoría, sistema de conocimiento y retroalimentación, se evidenció que no se articulan un sistema de conocimiento para integrar estrategias que mejoren la calidad del conocimiento. Esto implica que no se comparte información para resolver problemas, captar y procesar integralmente el conocimiento.

Sin este componente, no es posible compartir el conocimiento de manera organizada y asegurar un aprendizaje entre los miembros del grupo de investigación, e incluso con las partes externas. Esto se debe a que no hay un sistema formal para la gestión del conocimiento.³¹

Los hallazgos de este estudio se relacionan con los hallados en la universidad de Antioquía¹⁸ sobre la importancia de tener una visión y una estrategia para la gestión del conocimiento.

En cuanto a la subcategoría gestión de las competencias individuales de los empleados, esta se implementa en el grupo. Esta práctica ayuda a generar conocimiento relacionado con los indicadores que miden el rendimiento óptimo del grupo. Esto es beneficioso para el grupo, ya que estos indicadores generan un impacto significativo sobre la creatividad.³³

Aunque no hay un reconocimiento explícito a las ideas creativas de los integrantes del grupo, se intuye que las bonificaciones económicas por producción intelectual generan que los investigadores sean recursivos y creen contenido de investigación. En otras palabras, se enfocan en la producción, más que en los procesos internos. Esto se explica en gran medida por la forma en que el grupo es evaluado por la universidad, que da más importancia a la cantidad o capacidad para producir contenido científico. Esta capacidad es la que les da la máxima categoría, la cual actualmente tiene el grupo en MinCiencias.

En cuanto a la segunda Categoría, Aprendizaje Organizacional, el grupo no realiza mediciones del conocimiento. Esto significa que no puede gestionar los procesos que permitan modificar información que no sea útil y explorar nueva información que surja de su propia labor de investigación. Este proceso debería

considerar tanto el aprendizaje individual como el grupal, y debería tener como objetivo la creación de nuevos conocimientos desde un enfoque social que genere valor, para la organización del grupo de investigación.

El grupo sí realiza inspecciones para evaluar su comportamiento y hacer modificaciones.³⁴ Sin embargo, el hecho de no tener la medición del conocimiento de manera estructurada y sistematizada en su accionar dentro del proceso de investigación no genera un proceso de aprendizaje organizacional en el que se vea tanto el cambio individual como el colectivo. No se mide el proceso de adaptación ni en aprender de forma bidireccional.³⁵ En las entrevistas, los integrantes del grupo reportan que el cambio en ellos mismos lo ven cuando empiezan de cero (se vinculan como profesores a la universidad) y luego, con la experiencia, adquieren más responsabilidades.

En cuanto a los otros aspectos que conforman el aprendizaje organizacional, como la creación de nuevas capacidades y el aprendizaje integrado de manera holística con la gestión del conocimiento, el grupo genera espacios para la retroalimentación constante y la escucha de diferentes puntos de vista durante el proceso de investigación.

Sin embargo, el abordaje no es integral.³⁶ Se debe invertir en sistemas apropiados para respaldar la gestión del conocimiento y el aprendizaje, ya que no es algo sistematizado, medible y asociado en sí mismo. Más bien, se enfoca en el producto final que se genera durante la socialización de los proyectos semestral o anualmente. Esto no permite evidenciar que la gestión del conocimiento y el aprendizaje sean un proceso continuo. Aunque reconoce que el grupo trabaja con proyectos, no lo hacen en relación al proceso en sí, sino que solo se concentran en el producto que MinCiencias les exige para mantener la calificación de A1 que los acreditan como un grupo de alta calidad.

Se puede afirmar que en la categoría de aprendizaje organizacional no se observó que el grupo estuviera enfocado en la creación de nuevas capacidades al interior de este.²² Es decir, el grupo de investigación requiere generar capacidades intelectuales o conocimiento. No es posible mejorar el aprendizaje organizacional cuando se socializan los temas relacionados de la investigación sin implementarlos de manera óptima y adecuada, incluyendo las prácticas de la gestión del conocimiento. Estas prácticas pueden ser un facilitador en la innovación y el desarrollo del capital humano que integra el grupo para mejorar todos sus procesos.

Finalmente, cabe resaltar que el grupo actualmente no cuenta con todas las prácticas de GC y, sin embargo, tiene una alta productividad y reconocimiento en categoría A1 de MinCiencias, tanto desde la perspectiva de la medición interna como externa. Esto podría explicarse por la historia y desarrollo del grupo, el cual

acogió tres grupos de inferior productividad y categorización. Esto llevó a una reorganización de las líneas de investigación y a un cambio en la denominación del grupo. No obstante, esta situación limita la generación de una integración interdisciplinar en la que se socialicen los proyectos o el trabajo de las líneas desde lo pragmático, epistemológico y deontológico.

Adicionalmente, las funciones administrativas y de docencia dentro de la institución, no permiten que el grupo se articule al interior y sistematice muchos procesos. Entre estos procesos se encuentra la consolidación de la historia del grupo, de las actas de reuniones desde su creación y una proyección del grupo a más largo plazo, que no sea exclusivamente anual en función de la formulación de proyectos para las convocatorias internas y externas o mediciones de MinCiencias.

CONCLUSIONES

A diferencia de los resultados del estudio en la India, este grupo muestra cierta consciencia en los procesos de gestión del conocimiento, pero se limita a prácticas administrativas, evidenciando carencias como una estructura formal o interdisciplinar. No se observa una cultura de intercambio de conocimiento, lo que afecta el aprendizaje organizacional y la sistematización de información.³²

Aunque el grupo tiene acceso a tecnologías avanzadas proporcionadas por la universidad, estas no se emplean de manera efectiva para facilitar la comunicación interna ni la gestión del conocimiento. El uso limitado de herramientas tecnológicas reduce las oportunidades para un aprendizaje colaborativo y una difusión eficiente del conocimiento.

No obstante, tienen acceso a tecnologías avanzadas proporcionadas por la universidad, su uso limitado impide mejorar la comunicación interna y la gestión del conocimiento, restringiendo el aprendizaje colaborativo y la difusión eficiente. Las métricas de éxito del grupo priorizan la producción científica sobre los procesos internos, promoviendo un enfoque individualista y orientado a resultados.

Sin embargo, reconocen prácticas como la gestión de competencias individuales, estas no fomentan capacidades colectivas ni innovación. La falta de retroalimentación formal y el enfoque en bonificaciones económicas limita el reconocimiento de ideas innovadoras y la cultura de intercambio de conocimiento. Además, no realizan mediciones estructuradas de conocimiento, dificultando el aprendizaje organizacional integral.¹⁸

Existen desafíos para integrar líneas de investigación de forma interdisciplinar, lo que limita la socialización de proyectos. Además, las funciones administrativas y docentes dificultan la sistematización de procesos clave y una proyección estratégica

a largo plazo. Se requiere una articulación más robusta para garantizar integración y alineación de objetivos.

En síntesis, aunque la GC se reconoce como un factor clave en la educación superior, su implementación continúa siendo fragmentada y carece de una integración estructural a nivel mundial. Es necesario avanzar hacia modelos que prioricen, además de la gestión documental y tecnológica, la apropiación social, así como la integración estructural y estratégica de la GC en las universidades. En particular, las universidades colombianas, se han focalizado en cumplir con los estándares de medición de MinCiencias, dejando de lado la oportunidad que brinda la Gestión del Conocimiento y las prácticas que conlleva, para el aprendizaje organizacional que garantiza la generación de conocimiento en los relevos generacionales.

Entre las limitaciones del presente estudio se destaca que no todos los miembros del grupo de investigación pudieron ser entrevistados, debido a compromisos laborales, lo que posiblemente habría enriquecido los resultados obtenidos. Además, se observa que los participantes tenían un conocimiento limitado previo sobre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Esto llevó a que sus narrativas fueran principalmente descriptivas y plantearan interrogantes sobre la coherencia entre el nivel de categorización del grupo en MinCiencias y su funcionamiento interno.

Dado lo complejo y relevante del tema abordado, se sugiere un estudio mixto, que combine enfoques cualitativos y cuantitativos, podría ser más adecuado para realizar una exploración estructurada y profunda.

REFERENCIAS

1. Bermeo-Giraldo MC, Palacio-Moya L, Arango Botero D, Acevedo-Correa Y, Benjumea-Arias M. Evolución y tendencias investigativas sobre estrategias de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior. *Rev Virtual Univ Catol Norte*. 2020;(60):202-27.
2. Álvarez D, Díaz C, Herazo R. Factores académicos asociados al proceso de investigación formativa en las instituciones educativas del sector oficial de Sincelejo, Sucre. *Reg Científica*. 2023; 1(1). DOI: 10.58763/rc202319
3. Acevedo C, Valencia A, Bran Gómez S, Arias C. Alternativas para modelos de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Rev Chil Ing*. 2019; 27(3):410-20.
4. Pérez M. Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. *El prof inf*. 2016; 25(4):526-34. DOI: 10.3145/epi.2016.jul.02
5. Pineda L. Prospectiva Estratégica en la Gestión del Conocimiento: una propuesta para los grupos de investigación colombianos. *Investig Desarro*. 2013; 21(1).
6. García-Martín S, Cantón Mayo I. Identificación de variables mediadas por las intervenciones de gestión del conocimiento en organizaciones escolares. *Andamios*. 2019; 16(40):251-73.
7. Sanchez-Rodriguez D, Acosta-Prado J, Tafur-Mendoza A. Prácticas de gestión del conocimiento y trabajo en equipo en instituciones de educación superior: escala de medición. *Form Univ*. 2021; 14(1):157-68.
8. Escorcía J, Barros D. Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Rev Cienc Soc (Ve)*. 2020; 26(3):1-20.
9. Nawaz N, Durst S, Hariharasudan A, Shamugia Z. Knowledge management practices in higher education institutions – a comparative study. *Pol J Manag Stud*. 2020; 22(2):291-308. DOI: 10.17512/pjms.2020.22.2.20
10. Gómez Cano CA, Sánchez Castillo V, Ramón Polanía L. Categorización de grupos e investigadores ante el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación en Colombia. *Univ Soc*. 2023; 15(5):133-42.
11. Sharma H, Rishi OP. Knowledge Management in Higher Education Institutions- Special Reference to Universities in India. *Int Ser Inf Syst Manag Creat e-Media*. 2017
12. Dei J, Van der Walt T. Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice. *Soc Sci Humanit Open*. 2020; 2(1):100025. DOI: 10.1016/j.ssaho.2020.100025
13. Nunes JM, Kanwal S, Arif M. Knowledge Management Practices in Higher Education Institutions: a Systematic Literature Review.
14. Nair B, Munusami C. Knowledge management practices: An exploratory study at the Malaysian higher education institutions. *J Res Innov Teach Learn*. 2020; 13(2):174-90. DOI: 10.1108/JRIT-01-2019-0008
15. Barreto G. Los procesos de gestión del conocimiento. El caso de las universidades del Ecuador.
16. Primo R, Panduro J, Palacios J, Mayorga J, Centurión A. Gestión de conocimiento, competencia digital y práctica reflexiva docente en el contexto Covid-19. *Rev Ibér Siste Tecnol Inf*. 2021; 219-30.
17. Naranjo S, Hernández D, Rodríguez J. El reto de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior colombianas. *Folios*. 2016; 1:151-64. DOI: 10.17227/01234870.44folios151.164
18. Mejía A, Vesga A, Gaviria M. Gestión del conocimiento científico en la Universidad de Antioquia: integración de herramientas para la formulación de una estrategia. *Innovar*. 2018; 28(68):71-84. DOI: 10.15446/innovar.v28n69.71697
19. Gomes D, Neves J. Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Pers Rev*. 2011.
20. Ansuattigui RV, Caulliraux-Pithon AJ, Fernandes JL. Prácticas de gestión del conocimiento en una institución pública de investigación: El caso del Centro Tecnológico del Ejército en Brasil (CTEx). *Inf Tecnol*. 2013; 24(5):51-60.
21. Ginja H, Gonçalves P. Linking knowledge management, organizational learning, and memory. *J Innov Knowl*. 2020; 5(2):140-9. DOI: 10.1016/j.jik.2019.04.002
22. Montero D, Urueña Y. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional e institucional en instituciones educativas. *Rev Digit Conoc Invest Educ*. 2021; 3(13):75-96.

23. Huerta IA. XXIV Congreso internacional de contaduría [congreso]. Validación de un instrumento para la medición de la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y el capital intelectual en el sector público administración e informática (aprendizaje organizacional). Guadalajara, México; 2019. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2019/14.06.pdf>
24. Bolaños R. Elementos de hermenéutica y fenomenología para un diálogo metodológico entre las ciencias. *Revista Sophia*. 2015; 19:25-46.
25. Gurdíán, A. (2007). El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa. CECC-AECI.
26. García-Alisina, Gómez-Vargas G. Prácticas de gestión del conocimiento en los grupos de investigación: estudio de un caso. *Rev Interam Bibliotecol*. 2015; 38(1):13-25.
27. Rodríguez D, Prado J, Mendoza A. Prácticas de gestión del conocimiento y trabajo en equipo en instituciones de educación superior: escalas de medición. *Form Univ*. 2021; 14(1):157-68. DOI: 10.4067/S0718-50062021000100157
28. Echeverri A, Lozada N, Arias JE. Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Inf Tecnol*. 2018; 29(1):71-82. DOI: 10.4067/S0718-07642018000100009
29. Hsieh HF, Shannon SE. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qual Health Res*. 2005; 15(9):1277-88. DOI: 10.1177/1049732305276687
30. Shahzad K, Bajwa SU, Siddiqi AFI, Ahmid F, Raza A. Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance: an empirical investigation. *J Modelling Manag*. 2016; 154-79. DOI: 10.1108/JM2-07-2014-0061
31. Garrido A, Gutiérrez L, Hernández M. A review of knowledge management practices: Past, present, and future. *J Knowl Manag*. 2014; 18(1):3-21.
32. Alegre J, Lapiedra R. Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas. *Cuad Econ Dir Emp*. 2005; (23):117-38.
33. Nonaka I, Takeuchi H. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press; 1995.
34. Mitrev M, Engwall M, Jerbrant A. Exploring program management competencies for various program types. *Int J Proj Manag*. 2016; 34(3):545-57. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.07.006
35. Del Rio Cortina J, Santisteban Roja DF. Perspectivas del Aprendizaje Organizacional como Catalizador de Escenarios Competitivos. *Rev Cienc Estratégicas*. 2011; 19(26):247-66.
36. Rivera D. Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *Rev Investig Adm Ing*. 2018; 7(1):20-5. DOI: 10.15649/2346030x.496
37. Angulo R. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Inf Psicol*. 2017; 17(1):53-70. DOI: 10.18566/infpsic.v17n1a03
38. República de Colombia. Congreso de la República. Ley 1090 de 2006 (26 de septiembre de 2006). Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el código deontológico y bioético y otras disposiciones. *Diario Oficial No. 46.429*.