

VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones  
(diciembre 2020)

**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA  
COMPETITIVIDAD DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
EN MÉXICO**

**MCNI. Tania Janette Marín Orantes**

**Dra. Dora Aguilasocho Montoya**

**Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo**

**tmarin@umich.mx**

## Resumen

Las Instituciones de Educación Superior (IES) privadas en México se encuentran en un mercado muy competitivo, debido a que en los últimos años ha aumentado significativamente la oferta educativa tanto a nivel nacional como internacional, esto aunado a la disminución de alumnos, lo cual ha provocado una preocupación de los directivos y profesores de las IES, preguntándose cómo mejorar su competitividad y cubrir las necesidades de los clientes para posicionarse frente a la competencia. Estudios recientes señalan que las organizaciones pueden ser competitivas a través de efectivas estrategias de gestión de conocimiento (GC). Las IES en diversos países han aplicado la gestión del conocimiento para enfrentar y superar los cambios que están ocurriendo en su entorno, así como para tener una competitividad sostenible, sin embargo en México existe poca literatura de la GC en las IES. En el presente artículo se utiliza una metodología cualitativa, basada en el análisis y revisión bibliográfica sobre las ventajas de la utilización de la GC, así como el proceso de gestión del conocimiento que utilizan las IES.

Palabras clave: competitividad, IES, gestión del conocimiento.

Influence of knowledge management on the competitiveness of higher education institutions in Mexico

## Abstract

Private Higher Education Institutions (HEIs) in Mexico are in a very competitive market, due to in recent years the educational offer has increased significantly, both nationally and internationally, this coupled with the decrease in students, has caused a concern of the managers and professors of the HEIs, wondering how to improve their competitiveness and meet the needs of customers to position themselves against the competition. Recent studies indicate that organizations can be competitive through effective knowledge management (KM) strategies. The HEIs in various countries have applied knowledge management to face and overcome the changes that are occurring in their environment, as well as to have a sustainable competitiveness, however in Mexico there is little literature on KM in HEIs. This article uses a qualitative methodology, based on the analysis and

bibliographic review on the advantages of using KM, as well as the knowledge management process used by HEIs.

Keywords: competitiveness, higher education, knowledge management

## 1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior privada en México en los últimos años han enfrentado varios retos; ha crecido el número de IES privadas, aumentando la oferta educativa, por lo que los alumnos y padres de familia tienen más opciones, además datos de la Secretaría de Educación Pública, (SEP) (2020), indican que cada vez hay menos alumnos que se inscriben en una IES. Es importante considerar estos aspectos en la competitividad de las instituciones de educación superior, ya que un aumento en el número de instituciones y una disminución de los alumnos, implica que el mercado potencial sea menor y por consecuencia la competencia entre las instituciones de educación superior aumenta.

Según Durán (2014), es importante el estudio de las instituciones educativas ya que se deben desarrollar estrategias para la captación de los clientes que en este caso son los alumnos, así como para la satisfacción de los padres o tutores legales de los alumnos, tomando en cuenta los requerimientos que la sociedad tiene hacia la educación. Además de que son las encargadas de construir sociedades de información y gestionar el conocimiento las instituciones ahora deben preocuparse por asegurar su permanencia en el mercado educativo (Cárdenas, 2015).

Un factor a tomar en cuenta es la pandemia por la que está atravesando actualmente el mundo, debido a esta situación la competitividad de las IES privadas se vio más afectada, ya que la matrícula de las instituciones disminuyó, al no tener los recursos suficientes para pagar una universidad privada muchos estudiantes decidieron darse de baja y algunos otros optaron por cambiarse a IES públicas. La encuesta internacional de la International Association of Universities (IAU, Marinoni et al., 2020), señaló que el 80% de las IES mencionaron que la crisis del COVID-19 tiene un impacto importante en la inscripción de estudiantes nacionales e internacionales, con efectos negativos especialmente en las IES privadas (Ordorika, 2020).

Una vez presentada la problemática de competitividad de las IES privadas en México, el objetivo del presente artículo es presentar una revisión documental sobre la conceptualización de la competitividad y de la gestión del conocimiento, explicar la importancia de la GC en la competitividad de las empresas, también se definen los principales modelos de GC: modelo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, el modelo de gestión del conocimiento de KPMG consulting y el modelo Knowledge management assessment tool (KMAT). Finalmente se analizan los diferentes

estudios que se han realizado de gestión del conocimiento en otros países y se define un proceso de GC especial para las IES.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Competitividad**

La competitividad ha tomado cada vez mayor relevancia en el campo empresarial, ya que las empresas se encuentran en la búsqueda constante de aquellos factores que les permitan generar ventajas competitivas sostenibles y que las diferencie de sus competidores. Según Rubio y Aragón (2008), la competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa es la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores.

El significado de la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos (Musik y Romo, 2005). Para Solleiro y Castañón (2005), la competitividad empresarial es entendida como la capacidad de una empresa para mantener o reforzar su participación lucrativa en el mercado, se funda en nuevas estrategias empresariales, en el aumento sostenido de la productividad, en la capacidad empresarial para participar en negociaciones con diversas instituciones y empresas de su entorno, y en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el tejido empresarial y de consumidores existentes en el mercado y las políticas impulsadas por gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

Un factor que ha tomado importancia en la competitividad de las empresas, y se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones es el conocimiento. Nieves y León (2001), indican que su correcta gestión crea riqueza o valores añadidos, que facilitan alcanzar una posición competitiva en el mercado. En el siglo XXI uno de los mayores retos organizacionales y que ha adquirido mucha importancia es la habilidad de gestionar el conocimiento y convertirlo en empresas más productivas y competitivas, ya que es un elemento que guía a las empresas hacia la permanente generación de propuestas innovadoras que generan valor para las compañías (Díaz, 2007).

El conocimiento es un recurso que las personas poseen, pero muchas veces no está sistematizado, es decir no se ha podido convertir ese conocimiento tácito en conocimiento explícito,

lo que presenta un problema para las empresas porque ese conocimiento se queda solo en algunas personas que lo poseen y no pasa a ser propiedad de la organización, la cual invierte en la capacitación y desarrollo de sus trabajadores (Arguello, 2017). Para que el conocimiento genere valor a las organizaciones es indispensable hacerlo explícito, para que se pueda administrar y transferir a todos los miembros de la organización (Díaz, 2007).

## **2.2 Gestión del conocimiento**

El conocimiento se ha convertido en el mundo actual en el factor fundamental de desarrollo sostenible de las organizaciones y de las naciones. Estudios científicos y evidencias prácticas han demostrado que el conocimiento es hoy en día una de las fuentes más potentes de creación de ventajas competitivas y de generación de valor (Borrás-atiénzar y Campos-Chaurero, 2018). El conocimiento se construye y es en la mente y en el pensamiento donde se logra estructurar la información que es tomada de la realidad emanada del contexto sociocultural y se la procesa, para luego ser transmitida a otros y de esa manera lograr impactar en el mundo (Arrieta-Reales, Gaviria-García, y Consuegra-Machado, 2017).

El papel de los intangibles en la creación de riqueza está dado por las particularidades de la economía del conocimiento, entre las cuales se distinguen las siguientes: las personas, las organizaciones y los territorios crean, intercambian, almacenan y consumen conocimientos con una dinámica nunca antes vista en la historia de la humanidad; la mayoría de los productos y servicios son resultados del desarrollo y la aplicación de los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación; crece el protagonismo de la ciencia y la cultura; es una sociedad que trabaja en redes y convergencia tecnológica; se convierten en factores generadores de valor el talento, la creatividad, la imaginación, la motivación, la ética, la confianza, la responsabilidad social y la transparencia; el conocimiento se difunde y circula con mucha facilidad y sin límites espaciales. En estas circunstancias es comprensible que las organizaciones presten cada vez mayor atención a la gestión de los activos intangibles e inviertan en ellos cuantiosos recursos (Borrás-atiénzar y Campos-Chaurero, 2018).

La gestión del conocimiento ha surgido como una disciplina cuyo objetivo se centra en generar, compartir y utilizar conocimiento existente en un espacio determinado para contribuir a dar solución a las necesidades de los individuos y el desarrollo de las comunidades (Barragán, 2009).

La OCDE (2003), define la gestión de conocimiento como un proceso o práctica internacional y sistemática de adquisición, captación, uso compartido y productivo de conocimientos allí para mejorar el aprendizaje y el rendimiento de las organizaciones. También es definida como el desarrollo en una organización de las capacidades y actividades que le permite diseñar nuevos productos y mejorar los existentes, así como modificar y mejorar sus procesos tanto administrativos como de producción.

Por su parte Barragán (2009), define la gestión del conocimiento como la habilidad individual o colectiva para generar, difundir, compartir y utilizar tanto el conocimiento tácito como explícito a partir de la asimilación de la información que se transfiere en forma de conocimiento y se transforma en experiencia de organizaciones o individuos; convirtiéndose así en una herramienta de aprendizaje útil que permite la aplicación del conocimiento para aportar valor dentro de una organización, economía o sociedad.

### **2.2.1 Importancia de la gestión del conocimiento en la competitividad de las empresas**

La gestión del conocimiento implica un cambio de paradigma en la implementación de estrategias innovadoras para la obtención de ventajas competitivas que garanticen la sostenibilidad de las empresas en un mundo caracterizado por la incertidumbre y el cambio constante. Por lo que es necesario la adopción de una visión sistémica de los mecanismos necesarios para gestionar el conocimiento a partir de su generación, transferencia y renovación permanentes (Angulo, 2017). En el mismo sentido, Molina et al. (2011) indican que la gestión del conocimiento se ha convertido en un elemento de desarrollo central para las empresas, independientemente de su giro y tamaño, que desean enfrentar las exigencias de un mercado altamente competitivo y cambiante, pues cada vez es mayor la necesidad de establecer herramientas que permitan fijar ventajas competitivas flexibles que les ayuden a adaptarse a los cambios que su entorno exige.

La gestión de conocimiento facilita a las empresas la toma de decisiones y la toma de conciencia clara de las implicaciones que se desprenden de éstas, comprendiendo y eligiendo el modo más conveniente de actuación ante las diferentes variables que afectan el mercado e inciden en el ciclo de vida de sus productos o servicios, para orientar las innovaciones que permiten mantener ofertas renovadas y atractivas (Díaz, 2007). La meta principal de la gestión del conocimiento es entregar la capacidad intelectual de la empresa a los trabajadores, lo cual implica

abarcar diversas fuentes de conocimiento y cultivarlo en ambientes donde este reside para darle valor agregado a las compañías (González y Rodríguez, 2010).

### 2.2.2 Modelos de gestión del conocimiento

Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995): describieron el modelo de creación del conocimiento, en el cual plantean que el conocimiento es almacenable, siendo posible interiorizarlo de una manera física o psíquica y transmitirlo por diferentes medios, de manera fluida en la comunicación establecida por las personas que conforman una organización. El modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), incluye las siguientes etapas:

- Socialización: es el proceso en el cual se crea conocimiento compartiendo la experiencia y la cultura con otras personas.
- Exteriorización: en esta etapa se formaliza y estructura el conocimiento tácito en conocimiento explícito, a través del dialogo, fórmulas, analogías, modelos, etc. Se crean conceptos explícitos nuevos a partir del conocimiento tácito.
- Combinación: es el proceso de transformación de los conocimientos explícitos existentes para la creación de nuevos conocimientos explícitos.
- Interiorización: es la última etapa del modelo en la cual el conocimiento explícito es absorbido e incorporado a las estructuras cognitivas y lo transforman en conocimiento tácito.

**Figura 1. Modelo de Nonaka y Takeuchi**



*Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995.*

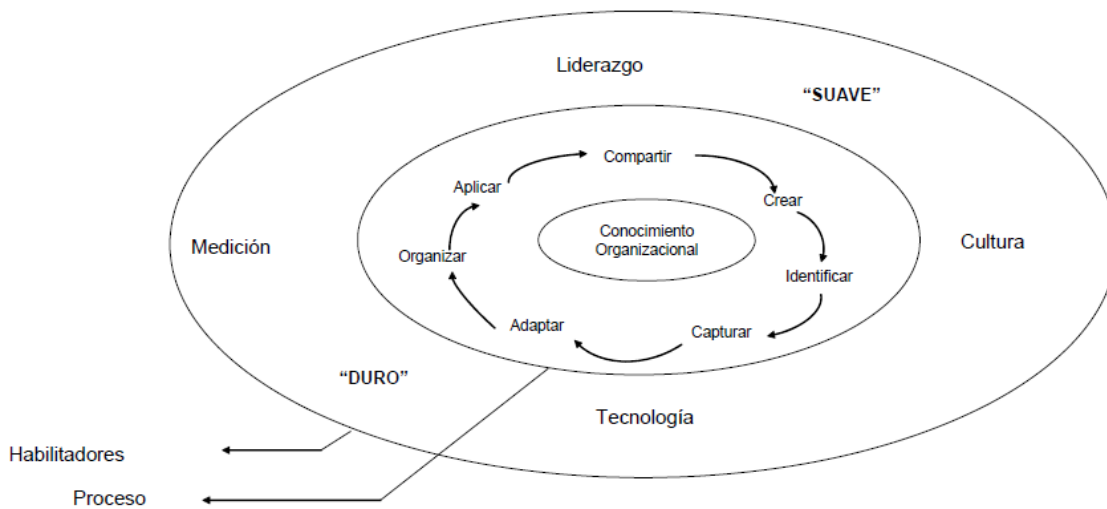


Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting: este modelo se basa en la interacción de la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad del trabajo en equipo, etc. Los factores del aprendizaje son el compromiso de toda la organización para el aprendizaje (gestión), comportamientos y mecanismos de aprendizaje en todos los niveles, y el desarrollo de la infraestructura. Los resultados esperados son: evolución permanente (flexibilidad); calidad de los resultados; desarrollo de las personas, conciencia de la integración y mayor implicación en su entorno y desarrollo (Rivas y Aragón, 2003).

Una de las características esenciales del modelo es una visión sistémica que permite una interacción de todos los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación en la búsqueda de unos objetivos específicos y comunes, observando que estos no son independientes sino que están conectados entre sí, la siguiente figura ilustra los conceptos básicos expuestos por este modelo (Alfaro, 2010).

Modelo Knowledge management assessment tool (KMAT): este modelo propone formas en las que se pueden usar cuatro habilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) para alentar el desarrollo del conocimiento organizativo a través del proceso de gestión del conocimiento. Este proceso cubre los pasos que la organización toma para identificar la información que necesita y la forma en que recopila, adapta y transfiere esa información a toda la organización. El modelo coloca todas las actividades principales de gestión del conocimiento y habilitadores en un sistema dinámico (Jager, 1999).

**Figura 2. Knowledge management assessment tool (KMAT)**



*Fuente: Jager, 1999.*

1. Las prácticas de liderazgo comprenden aplicaciones de la estrategia y la definición del negocio, además de utilizar los activos del conocimiento por parte de la organización, lo que le permite robustecer sus propias capacidades básicas.
2. Las prácticas de tecnología se centran en las facilidades y el equipamiento que la organización brinda a sus miembros para establecer comunicación entre ellos y con otros miembros de la organización, así como los sistemas utilizados en la recolección, almacenamiento y diseminación de la información.
3. La sección de prácticas de cultura promueven el aprendizaje y la innovación, lo que es posible gracias al estímulo que se da al empleado para construir el conocimiento organizacional con base en el aumento del valor para el cliente.
4. La prácticas correspondientes a la sección de medición están destinadas a conocer como la organización cuantifica su capital intelectual y como se asignan los recursos para estimular la generación y desarrollo de este conocimiento.
5. Finalmente las prácticas correspondientes al proceso contemplan aquellas acciones emprendidas por parte de la organización para la identificación de información necesaria, sus formas de identificación, recolección, adaptación y difusión a través de la organización.

### 2.2.3 Aplicación de la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior

Las instituciones educativas pueden ser reconocidas como organizaciones que no solo transmiten sino también que generan y transforman conocimientos, sin embargo, la gran mayoría de sus conocimientos y saberes, son más de tipo tácito, teniendo en cuenta que muchos de ellos, especialmente los asociados con prácticas pedagógicas, didácticas y de gestión no se encuentran sistematizados y validados de ninguna manera en particular, y solo existen mientras las personas que lo poseen formen parte de equipos de trabajo (Alzate y Jaramillo, 2015).

Minakata (2009), indica que la gestión del conocimiento en las instituciones educativas es un factor del que se está tomando conciencia recientemente y del que aún no se puede hablar como un campo de conocimiento y práctica ya constituido. Por ello, es importante examinar cómo y con qué propósitos se origina la gestión del conocimiento, qué elementos están presentes en el proceso y cómo ésta se incorpora al ámbito educativo y a las organizaciones escolares.

Como se observa en los modelos anteriores, existen diferentes etapas de la gestión del conocimiento pueden ser de 3 a 8 etapas dependiendo de los autores y de sus intereses. Varios autores que estudiaron la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior (Devi, Chong, y Lin, 2007; Devi, Chong, y Ismail, 2009; V. Nair y Munusami, 2019), coinciden con que son 6 etapas las que integran el proceso de gestión del conocimiento en una IES, las cuales son; creación, captura, organización, almacenamiento, difusión y aplicación del conocimiento. En la siguiente tabla se definen cada una de ellas:

**Tabla 1. Proceso de la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior**

Proceso de gestión del conocimiento		Definición
1. Creación del conocimiento	del	Las organizaciones hacen un esfuerzo consciente para buscar y definir el conocimiento relevante y sus fuentes, tanto dentro como fuera. El conocimiento se crea a través del descubrimiento; es decir, los empleados desarrollan nuevas formas de hacer las cosas, o lo hacen a través de fuentes externas
2. Captura del conocimiento	del	El nuevo conocimiento se identifica como relevante y valioso para las necesidades actuales y futuras. Se representa de manera razonable donde se puede acceder, extraer y compartir fácilmente.
3. Organización del conocimiento	del	El nuevo conocimiento es refinado y organizado. Esto se realiza a través del filtrado para identificar y hacer una lista cruzada de las dimensiones útiles del conocimiento para diferentes productos y servicios. El conocimiento se coloca en contexto para que sea procesable y se pueda revisar y mantener actualizado y relevante.
4. Almacenamiento del conocimiento	del	El conocimiento codificado se almacena en un formato razonable para que otros miembros de la organización puedan acceder a él. La gestión de bases de datos y las tecnologías de almacenamiento de datos

		pueden ayudar en este proceso.
5. Difusión	del	El conocimiento se personaliza y distribuye en un formato útil para satisfacer las necesidades específicas de los usuarios. El conocimiento se articula en un lenguaje común utilizando herramientas que son entendidas por todos los usuarios.
6. Aplicación	del	El conocimiento se aplica a nuevas situaciones donde los usuarios pueden aprender y generar nuevos conocimientos. En el proceso de aprendizaje, debe haber análisis y evaluación crítica para generar nuevos patrones para uso futuro.

*Fuente: Elaboración propia con base en Devi, Chong, y Lin, (2007); Devi, Chong, y Ismail, (2009); V. Nair y Munusami (2019).*

### 3. CONCLUSIONES

La competitividad de las IES en los últimos años ha aumentado, a nivel nacional e internacional, en el caso particular de México esto se debe al aumento de programas educativos y a las diferentes modalidades de estudio tanto de manera presencial, como en línea, por lo que los estudiantes y tutores de los alumnos tienen más opciones al momento de elegir una universidad para cursar los estudios superiores. Esta situación conlleva a que las IES privadas se sientan presionadas y busquen una forma de sobresalir entre su competencia.

En diversos estudios se ha analizado la gestión del conocimiento en diferentes tipos de organizaciones, y los resultados señalan que existe una influencia positiva de la utilización de la gestión del conocimiento en la generación de ventajas competitivas sostenibles, lo cual permite a las organizaciones sobrevivir y adaptarse a las necesidades que el mercado exige. En estudios recientes se comenzó a investigar la utilización de la GC en las instituciones educativas y se señala que para poder gestionar eficazmente sus recursos de conocimiento, las IES deben contar con un marco de gestión de conocimiento adecuado. El marco de GC se refiere a la integración del conocimiento organizacional en la cultura organizacional, la infraestructura de tecnología de la información organizacional y el almacén de experiencias, aprendizaje, percepciones y valores individuales y colectivos de la organización (Sulisworo, 2012).

El proceso de la GC generalmente implica tres pasos; la generación, el uso y la aplicación de conocimientos. Sin embargo, de acuerdo a la revisión de la literatura, varios autores coinciden que en el caso particular de las IES son 6 etapas las que integran el proceso las cuales son; creación, captura, organización, almacenamiento, difusión y aplicación del conocimiento. Una de las etapas más importantes en este proceso es el intercambio de conocimientos, ya que es el momento en el que se intercambian habilidades, experiencia y conocimiento explícito y tácito entre los empleados de

la organización, de esta manera el conocimiento pasa a ser parte de la organización en lugar de quedarse en una sola persona.

## Referencias

- Alfaro, G. G. (2010). Modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 5(9), 381-400. Recuperado de <https://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/171/156>
- Alzate, F., y Jaramillo, A. (2015). La gestión del conocimiento un desafío para las instituciones educativas en Colombia: emergencias y tensiones desde la teoría del capital intelectual. *Revista Gestion de la Educación*, 5(2), 137-150. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/rge.v5i2.19974>
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.
- Arguello, C. P. (2017). Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las PYMES del sector textil de la ciudad de Riobamba. *Industrial Data*, 20(2), 79. <https://doi.org/10.15381/idata.v20i2.13944>
- Arrieta-Reales, N., Gaviria-García, G., y Consuegra-Machado, J. (2017). Papel del capital intelectual en la calidad de las Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Educación y Educadores*, 20(3), 419-433. <https://doi.org/10.5294/edu.2017.20.3.5>
- Barragán, A. (2009). An approach to taxonomy of knowledge management models. *Intangible Capital*, 5(1), 65-101. <https://doi.org/10.3926/ic.2009.v5n1.p65-101>
- Borrás-atiénzar, F., y Campos-Chaurero, L. (2018). El capital intelectual en las empresas cubanas. *Ingeniería industrial*, 39(1), 56-66. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.conricyt.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=d8c6c247-86bf-4cd9-a780-f418e2e18ef0%40sessionmgr4007>
- Cárdenas, L. (2015). The marketing in Private Education Service in Mexico. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11), 486. <https://doi.org/10.23913/ride.v6i11.166>
- Devi, R. S., Chong, S. C., y Ismail, H. (2009). The practice of knowledge management processes: A comparative study of public and private higher education institutions in Malaysia. *VINE*, 39(3), 203-222. <https://doi.org/10.1108/03055720911003978>
- Devi, R. S., Chong, S. C., y Lin, B. (2007). Organisational culture and KM processes from the perspective of an institution of higher learning. *International Journal of Management in Education*, 1(1-2), 57-79. <https://doi.org/10.1504/ijmie.2007.014377>
- Díaz, L. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista EAN*, (61), 39-68.

<https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n61.2007.415>

- Durán, S. (2014). *Promoción De Las Instituciones Educativas Bajo El Contexto De La Interculturalidad*. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*.
- González, J., y Rodríguez, M. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, (43), 113-128.
- Jager, M. (1999). The KMAT: benchmarking knowledge management. *Library Management*, 20(7), 367-372. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01435129910285136>
- Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, (32), 17-19. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2009000100008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008)
- Molina, R., Rueda, R., y Aguilera, V. (2011). La gestión del conocimiento en las microempresas familiares formales de servicios en Uruapan, Michoacan. *INCEPTUM*, VI(11), 451-469. Recuperado de <https://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/298/0>
- Musik, G., y Romo, D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*, 55(3), 200-214.
- Nieves, Y., y León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 9(2), 121-126. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352001000200004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004)
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ordorika, I. (2020). Vista de Pandemia y educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 49, 1-8. <https://doi.org/https://doi.org/10.36857/resu.2020.194.1120>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2003). Medición de la gestión de conocimientos en las empresas : primeros resultados. Recuperado de [www.oecd.org/bookshop/](http://www.oecd.org/bookshop/)
- Rivas, L., y Aragón, M. (2003). Gestión del conocimiento en organizaciones mexicanas. *Revista Gerencia Tecnológica Informática*, 2(4). Recuperado de <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistagti/article/view/1532>
- Rubio, A., y Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2581343.pdf>
- Secretaría de Educación Pública. (2019). *Principales cifras del sistema educativo nacional 2018-2019*. Recuperado de <https://www.planeacion.sep.gob.mx/>

- Solleiro, J. L., y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059-1070. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2004.02.005>
- Sulisworo, D. (2012). Enabling ICT and Knowledge Management to Enhance Competitiveness of Higher Education Institutions, 4(1). <https://doi.org/10.5296/ije.v4i1.1207>
- V. Nair, B., y Munusami, C. (2019). Knowledge management practices. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*. <https://doi.org/10.1108/jrit-01-2019-0008>