

La gestión del conocimiento como parte de los procesos de innovación en las empresas

Yunellis Burgos Pereira

Coordinadora de Investigación, Tecnología en Producción Industrial, CIPTEC, Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Sede A, Barrio España, Cra. 44 D No. 30 A-91, Cartagena, Colombia yunnybp03@gmail.com.

Recibido: 15 Febrero 2014 – Revisado: 30 Abril 2014

Aceptado: 30 Mayo 2014 – Publicado: 30 Julio 2014



Resumen: En el presente artículo, se realiza un estudio de la conceptualización que gira entorno a la gestión del conocimiento en las organizaciones y sus ramificaciones, teniendo en cuenta el aprendizaje organizacional, la estructura organizativa, modelos de aprendizaje, estudio del conocimiento y capital intelectual; seguido, además, del análisis de ejemplos de implementación de modelos de gestión del conocimiento en empresas, la relación del concepto con la gestión de la calidad, los procesos de innovación y la gestión de la información. En todo proceso de implementación es necesario conocer etapas, casos de éxito, propuestas enfocadas a la implementación de modelos de gestión del conocimiento e indicadores que ayudan a llevar seguimiento y al proceso de captación de información transformada en conocimiento. Se presenta una revisión literaria de cada uno de los aspectos mencionados y su relación con los procesos de innovación en las empresas.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, indicadores, información.

Abstract: This article consists of a review of the conceptualization that revolves around knowledge management in organizations and its ramifications by taking account organizational learning, organizational structure, learning models, study of knowledge and intellectual capital. All this followed by an analysis of examples of implementation of models of knowledge management in companies, the relationship between this concept and quality management, innovation processes and information management. In any implementation process, it is necessary to know steps, success stories, proposals aimed at implementing knowledge management models and indicators that help follow the process of monitoring and information gathering, which is then transformed into knowledge. A literature review is carried out on each of these aspects and their relation to innovation processes in enterprises.

Key words: Organizational learning, knowledge management, indicators, information.

1. INTRODUCCIÓN

En los entornos de aprendizaje prima el desarrollo profesional continuo, donde se involucran actividades formativas que tienen claro que el conocimiento y las aptitudes caducan. Se muestran entidades que continuamente ofrecen cursos, capacitaciones, seminarios, asesorías, consultorías e investigaciones que permiten la actualización y generación de conocimientos nuevos y aplicados en el contexto. Cuando se utilizan estrategias de gestión del conocimiento, los integrantes de la empresa tienen un papel más protagonista con la necesidad de mantener sus conocimientos y aptitudes durante toda su vida profesional. Tales conocimientos resultan ser diferentes y debe saber cómo aplicarlo aunque hayan tenido los mismos procesos formativos y experiencias profesionales (Marulanda, 2013).

La formación continua, en un empleado, permite la actualización de conocimientos y competencias laborales y profesionales. Esta estrategia, que es aplicada por las empresas cuando generan procesos de innovación, evidencia mejoras en los resultados de cada proceso que se pretende cambiar o perfeccionar. En el campo, se observan transformaciones de objetivos de conocimientos a las competencias y en el sector de la educación, de la enseñanza al aprendizaje: cómo se logra construir estrategias que adopten el aprendizaje significativo.

Se presenta, entonces, unas posiciones frente a casos de éxito y conceptos postulados por diferentes autores sobre la temática de gestión del conocimiento. Éste es tomado como primordial y necesario para enfrentar procesos innovadores en las empresas. Los autores consultados concluyen que este tipo de actividades debe aplicarse con frecuencia para lograr el éxito sostenible de la empresa, desarrollar habilidades en la compañía para adquirir la información, transformarla en conocimiento, incorporarlo como aprendizaje, compartirlo rápidamente y ponerlo en práctica.

Alicea (2011) presenta una relación entre el conocimiento y la información con base en estudios que demuestran que cuando bajan los indicadores de publicación en temas de gestión del conocimiento, así mismo lo hacen las publicaciones en cuanto a sistemas de información. La autora, además, da a conocer su punto de vista con relación a que los gerentes deben propender por la comunicación constante entre sus empleados, ya que deben convertirse también en comunidades de aprendizaje (Carcel, 2013).

2. METODOLOGÍA

La revisión documental es un proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona, extrae y organiza información acerca de un tema, a partir de diversas fuentes documentales, para llegar a una comprensión más profunda de tal temática (Hurtado, 2011).

Con esta metodología de revisión documental, como en la presente investigación, se da evidencia de que el tema es relevante, puesto que brinda un panorama del estado actual de este; ubica al investigador con respecto al estado del arte, esboza la cosmovisión y el sustrato epistémico, define los eventos de estudio, proporciona un contexto para interpretar los resultados, evidencia la habilidad de integración del investigador; en investigación confirmatoria, brinda información de eventos a controlar y permite planear hipótesis con sentido (González et al., 2012).

El nivel de investigación es monográfico. Se realizó una revisión bibliográfica extensa, recopilación del material, selección del continente, lectura y descripción temática. El investigador no toma posición, sólo intenta reconocer cada planteamiento, desarrolla un estado del arte y explora distintas posturas dando a conocer conclusiones derivadas de todo el rastreo conceptual.

El procedimiento llevado a cabo involucra, en primera instancia, la recopilación del material a través del uso de base de datos que permiten la descarga de la documentación de interés y contenido actualizado. Seguido del registro y almacenamiento de información categorizada y esquematizada conceptualmente, luego de revisada la información, se hace un enlace de ideas donde se realizan matrices análisis para cada teoría estudiada; esto con el fin de realizar una redacción final y divulgarla a través de resultados de investigación (Macías, 2012).

3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU RELACIÓN CON OTROS CONCEPTOS

Existen diferentes tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. El tácito, que es el más fácil de organizar y guardar, es aquel que se obtiene del intelecto de las personas, su formación profesional y los conceptos adquiridos en su desarrollo profesional. El explícito es el compartido y modificado por un conjunto de personas expertas en una temática. Este conjunto de saberes es aquel que debe ser gestionado y organizado por las empresas para la buena gestión del conocimiento y el capital intelectual (humano, estructural y relacional), considerados por las empresas como elementos para la creación de valor en productos intangibles. Esto es notable en casos de éxito, en empresas como Hewlett Packard, Microsoft, Siemens, entre otras. La función que coordina y controla los flujos de conocimiento con el entorno y sus actividades para crear o generar competencias básicas es un concepto que define la gestión del conocimiento, que puede crear desde las diferentes fases de creación (como se cita en Ordóñez, 2005, p.4).

Las personas son las únicas que pueden usar el conocimiento, en el sentido más amplio de la palabra, para el cambio y mejora de relaciones con los clientes y, así, crean oportunidades de negocio. En algunas organizaciones es difícil identificar el conocimiento en

los directivos y su actitud. Esto pasa a ser desventajoso para quienes quieren aumentar su competitividad, puesto que el esfuerzo es grande y deben reestructurar todo el personal y, en muchos casos, el saber se pierde porque aún no logra la empresa un sistema adecuado de captación de información y de conocimiento explícito.

Una buena gestión permitirá que las organizaciones gestionen también sus capacidades de respuesta a problemas a los que se enfrenten. Estas condiciones se dan siempre y cuando: (a) se pase el conocimiento tácito al explícito; (b) funcione una estructura; (c) se ponga en práctica el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como las metodologías implementadas para las actividades de gestión.

En cuanto a la transformación de conocimiento y transferencia del mismo, es común en las instituciones de educación superior (IES) –donde el conocimiento es transmitido y aplicado a través de eventos–, las socializaciones. Tales socializaciones en otro tipo de empresas, es más complicado, debido a que estas eventualidades requieren de tiempo y espacio que en ocasiones, no se dan por cumplimiento de actividades (Oltra, 2012).

Un buen organigrama es importante para identificación de tareas, actividades y roles que se pueden describir como generación, explicación, proceso y transmisión del conocimiento (como se cita en Pereira, 2011). Sin el apoyo físico-tecnológico, no sería posible un buen manejo del conocimiento, aunque el factor importante es la formación de cada individuo con el fin de utilizarlo a través y para la tecnología.

Las organizaciones deben generar capacidades relacionadas con el talento humano y tener en cuenta que lo relevante para el cambio es contar con verdaderos líderes y no solamente una administración excelente (Pinto, 2007). En las organizaciones, para

cumplir a cabalidad con estas actividades de creación, codificación, transmisión, aplicación y reutilización, es necesario que logren el control y seguimiento del conocimiento y, además, tener a la mano tecnología, que consiste, básicamente, en adquirir software, avances tecnológicos, plataformas que permitan la acogida de ideas, proyectos, aplicaciones del conocimiento (Como se cita en Moreno, 2011, p. 2).

Las empresas deben evaluarse constantemente, ya sea mediante: (a) la realización de un análisis sistemático de sus actividades, (b) la elaboración de una estructura acorde a los cambios, (c) el flujo y manejo adecuado de la información, (d) establecimiento por niveles de las mejoras y (e) la resolución de los problemas a los cuales se enfrente. Adicional a ello, para cumplir a cabalidad con un proceso innovador, deberán contar con un sistema de captación de ideas y transferencia a toda la organización y evaluar constantemente a los integrantes y procesos macros de la misma.

En cuanto al capital intelectual, se definen: (a) el capital humano, que incluye el saber-hacer de cada uno de los empleados; (b) el capital estructural, que incluye capital de la organización como redes o sistemas; y (c) el capital relacional desde las conexiones con el entorno, de transformación en organizaciones inteligentes y campañas como ecologías del conocimiento (De Arteche, 2011).

4.VARIABLES DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las variables que predominan en la medición de gestión del conocimiento en las empresas encierran los conceptos de: creación del conocimiento; intuición; interpretación; integración e institucionalización (Como se cita en Echeverry, Bolívar y Álvarez, 2006, p. 77); transferencia y almacenamiento de conocimiento; socialización exteriorización, combinación e interiorización (Como se cita en Guilló & García, 2009, p. 2); aplicación y uso

del conocimiento; capacidad de aprendizaje, estructura y cultura organizativa (Como se cita en Tari & García, 2010, p. 160); transferencia y almacenamiento del conocimiento; conocimiento interno, de los clientes y de los proveedores (Como se cita en Guilló & Fernández, 2009, p. 2); aplicación y uso del conocimiento; pensamiento sistémico; dominio personal; modelos mentales; construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo (Senge, 1992).

La gestión del conocimiento influye en la productividad, positivamente en la disminución de defectos, aumento de la calidad del producto, entrega a tiempo de los productos al cliente; en la parte financiera, al aumento en las ventas, influye positivamente sobre la cuota del mercado y rentabilidad. Desde la competitividad que genera la buena gestión de conocimiento (Como se cita en Bernal, Fracica y Frost, 2012, p. 4), el saber es clave, ya que tiene la propiedad de multiplicarse; además, administrarlo requiere de comunicación y TICs para optimizar su aprobación, generación y uso como ventaja competitiva empresarial. El conocimiento tiene la capacidad de generar valor y producir riqueza (Como se cita en Bernal, Fracica y Salomón, 2012, p.5).

El capital intelectual es tomado como la fuente fundamental para una ventaja competitiva sostenible. Es complementario a la gestión del conocimiento en las organizaciones por ser parte de sus procesos; se fundamenta en las relaciones, recursos humanos, donde recoge como activo de las personas, las habilidades, competencias, compromiso, motivación y lealtad, infraestructura física, cultura, prácticas y rutina y la propiedad intelectual (Jasso, 2008).

Las barreras que llegan a aparecer cuando se están realizando estos ejercicios en las empresas, según De la Hoz (2011), deben romperse con el uso de estrategias administrativas que realicen, ante todo y de manera inicial, cambios al interior de la organización.

En cuanto a variables se refiere, se realizan estudios desde la parte cualitativa, donde se evalúan gerentes de las empresas, capital intelectual, capital humano, capital relacional, capital estructural, área funcional investigativa, afiliación a red o asociación de investigación y desarrollo (I&D), área funcional más importante, espacios de creación del conocimiento, nivel de formación académica de los gerentes, herramientas de búsqueda, herramientas informáticas, comunicación y difusión del conocimiento, existencia de la empresa, tipo de vinculación de los colaboradores, nivel de formación de los colaboradores (Ansuattigui, 2013). Y en cuanto a estudios cuantitativos: generación de productos y/o servicios producto de la investigación, divulgación pública de productos y/o servicios, apoyo o estímulo para investigación, bases externas donde reposa la información, recursos económicos asignados a la investigación y funcionarios dedicados a I&D (Ojeda, 2012).

5. CONCLUSIONES

En los procesos de innovación de una empresa, es importante la presencia de la gestión del conocimiento como factor de producción decisivo (Como se cita en Tari y García, 2011, p. 153). Para ello, es recomendable incluir en el día a día, prácticas que mejoren el sistema, como las relacionadas con trabajo en equipo, liderazgo, entre otras. Esto no solo facilita el desarrollo de la innovación en las empresas, pues influye positivamente en los resultados operativos y financieros, sino que también permite la gestión del conocimiento y agiliza los procesos de innovación (Martínez, 2011).

En resultados obtenidos por varias empresas, se evidencian mejoras en los sistemas de comunicación y de información a través de páginas web hacia los clientes, lo que ha influido de buena manera en la satisfacción de los mismos. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) identifica que en el nuevo entorno competitivo, el

comportamiento innovador de las empresas está determinado por un amplio espectro de conocimientos e informaciones sobre temas asociados al entorno, como las preferencias de los consumidores, sistemas de comunicación, relaciones de producción, mercados, sistemas de distribución, publicidad en diferentes ambientes culturales, etc. (Gil, 2011).

Para el proceso de la innovación, se evidencian perspectivas de la información como un proceso sistemático para organizar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés (Como se cita en Gómez, Pérez y Curbelo, 2005, p. 41). La perspectiva de proceso se presenta como “un proceso de gestionar explícitamente los activos no materiales y existe para que la empresa pueda generar, buscar, almacenar y transferir el conocimiento y así conseguir aumentar la productividad y la competitividad” (Como se cita en González, Rodríguez y Cárdenas, 2012, p. 2). Esta sería una perspectiva humanística fundamentada en el capital intelectual, que añade valor a los productos y servicios que ofrece en el mercado (Fierro, 2011).

Las empresas tienen que someterse a retos de organizar e implementar sus recursos tangibles, el personal preparado y capacitado, el capital humano tomando como referencia el pasado, presente y futuro (Obeso, 2013); así como los intangibles, las herramientas y recursos tecnológicos. La combinación de estos recursos adecuadamente genera ciertas capacidades en las futuras actividades de la empresa, donde las bibliotecas y centros de gestión e información desempeñan un decisivo papel (Morales, 2012).

Dicen estudios de Magaña (2013) que debe incentivarse a la gerencia para el uso de actividades de creatividad e innovación. Por su parte, Sandoval (2013) promueve la manera de asociar la gestión del conocimiento con un sistema informático para apoyo

online; así, se facilitan consultas periódicas sobre la información generada por un equipo multidisciplinario disminuyendo tiempos en el diseño de este tipo de herramientas (Romero, 2008).

En los procesos de transformación del conocimiento tácito al explícito, se incluyen procesos de socialización a través de la elaboración de manuales, compartición de experiencias y procedimientos; procesos de exteriorización, como la capacidad de estandarizar y transferir prácticas de gestión del conocimiento; además de procesos de interiorización, como la incorporación del conocimiento a bases de datos; y en cuanto a procesos de combinación, resúmenes, uso de e-mails y correos físicos (González, Rodríguez y Cárdenas, 2012).

Finalmente, la gestión del conocimiento influye positivamente sobre la satisfacción, disminución de defectos, aumento en la producción y entrega a tiempo a los clientes, cuota de mercado, ventas y rentabilidad (Tari, 2013)

REFERENCIAS

Alicea, J. (2011). Las comunidades de práctica y la gestión del conocimiento: un estudio descriptivo. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4(1), 83-100.

Ansuattigui, R., Caulliriaux, A., y Fernández, J., (2013). Prácticas de gestión del conocimiento en una institución pública de investigación. *Información Tecnológica*, 24(5), 51-60.

Bernal, C., Fracica, G. y Frost, J. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28 (Edición Especial), 303-315.

Carcel, F. y Roldán, C. (2013). Principios básicos de la gestión del conocimiento y su aplicación a la empresa industrial en sus actividades tácticas de mantenimiento y explotación operativa: un estudio cualitativo. *Intangible Capital*, 9(1), 91-125. Recuperado de:
<http://Www.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=549263440>
13.

De Arteché, M. (2011). Retos y alternativas de la gestión del conocimiento (GC) como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. *Educación*, 47(1), 121-138.

De La Hoz, J., Carrillo, E. y Gómez, L. (2012). Gestión de la calidad y del conocimiento: dos enfoques complementarios. *Ad-Minister*, (21), 71-85.

Echeverry, M., Bolívar, R., y Álvarez, H. (2006). Modelo de formación de una memoria organizacional como elemento diferenciador para empresas de servicio en Colombia (Tesis de grado especialista). Universidad De Medellín, Medellín.

- Fierro, E. y Mercado, P. (2012). Innovación organizativa y gestión del conocimiento en hospitales públicos en el estado de México. *Estudios Gerenciales*, 28(Edición Especial), 109-123.
- Gil, M., López, G., Molina, C. y Bolio, C. (2011). La gestión de la información como base de una iniciativa de gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 32(3), 231-237.
- González, E. (2011). Conocimiento empírico y conocimiento activo transformador: algunas de sus relaciones con la gestión del conocimiento. *Revista Cubana De Acimed*, 22(2), 110-120.
- González, J., Rodríguez, M. y Cárdenas, E. (2012). Caracterización y medición del nivel de gestión del conocimiento en las medianas y grandes empresas del valle de sugamuxi del departamento de Boyacá. *Estudios Gerenciales*, 28 (Edición Especial), 339-362.
- Hurtado, J. (2011). *Técnicas De Revisión Documental (2010) [Cd-Rom]*. Cartagena: Ciea-Sypal.
- Jasso, J. y Torres, A. (2008). La gestión del conocimiento en las empresas y organizaciones: El dilema de la absorción, creación, resguardo y aprendizaje. *Sciences De Gestión*, 6, 285-302.
- Cotecmar (2012). Validación del modelo de medición del sistema de gestión del conocimiento de Cotecmar: Informe de gestión. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena: Angela.
- Macías, C. y Aguilera, A., (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148.
- Magaña, D., Aguilar, N., Surdez, E., y Quijano, R. (2013). Gestión del conocimiento en grupos de investigación en Ciencias Sociales: Caso Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(5), 75-93.
- Martínez, J. (2013). Evaluación de requerimientos para la adecuada gestión de conocimiento, caso de estudio en una unidad organizacional de soporte operativo de una entidad financiera. *Ad-Minister Revista De La Escuela De Administración*, (23), 71-102.
- Marulanda, C. y López, M., (2013). La gestión del conocimiento en las pymes de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (28), 158-170.
- Morales, S. (2012). Gestión de conocimiento: experiencia del Centro de Información Técnica del Instituto Colombiano del Petróleo. *Ciencias de la información*, 43(1), 67-71.
- Moreno, A. (2011). El proceso de enseñanza aprendizaje mediante el uso de plataformas virtuales en distintas etapas educativas. *Observatorio Tecnológico*. Recuperado De: <http://RecursoSotic.Educacion.Es/Observatorio/Web/Eu/Software/Software-Educativo/1007-Monografico-El-Proceso-De-Ensenanza-Aprendizaje-Mediante-El-Uso-De-Plataformas-Virtuales-En-Distintas-Etapas-Educativas?Showall=1>
- Obeso, M. y Sarabia, M. (2013). Gestionando conocimiento en las organizaciones: pasado, presente y futuro. *Intangible Capital*, 9(4), 1042-1067.
- Ojeda, R., Mul, J., Jiménez, O., (2013). Gestión del conocimiento e innovación en empresas del sector servicios en Yucatán, México. *Ciudad Universitaria México D.F: Anfeca*.
- Oltra, V. (2012). La complejidad del conocimiento: retos para su eficaz creación y transferencia en la organización innovadora. *Estudios Gerenciales*, 28 (Edición Especial), 57-80.
- Ordoñez, P. y Parreño, J. (2005). Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: Un análisis

dinámico del conocimiento de la empresa. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 11(1), 165-177. Recuperado de <http://Www.Aedem-Virtual.Com/Articulos/Iedee/V11/111165.Pdf>

Pereira, H. (2011). Implementación de la gestión del conocimiento en la empresa. *Éxito Empresarial*, (135), 1-6. Recuperado De http://Www.Cegesti.Org/Exitoempresarial/Publicaciones/Publicacion_135_310111_Es.Pdf

Pérez, A., Leal, V., Barceló, M. y León, J. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible Capital*, 9(1), 153-183.

Pinto, J., (2007). Sistemas de gestión de competencias casados en capacidades y recursos y su relación con el sistema seci de gestión del conocimiento, realizada por Las Pequeñas Empresas Del Urola Medio (España). *Estudios Gerenciales*, 23(105), 13-38.

Romero, J. y Salvador, R. (2008). Gestión del conocimiento y del capital intelectual en una pyme del sector textil. *Departamento Análisis Económico*, 159-166. Recuperado De <http://Www.Minetur.Gob.Es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/Revistaeconomaiaindustrial/379/Mar%C3%Ada%20teresa%20garc%C3%Ada%20%20web%20ei%20379.Pdf>

Sandoval, C. (2013). Propuesta para implementar un sistema de gestión del conocimiento que apoye el diseño de un curso online. *Revista Chilena De Ingeniería*, 21(3), 457-471.

Santillán, M. (2013). Gestión del conocimiento, el modelo de gestión en las empresas del siglo XXI. Recuperado De: <http://Books.Google.Com/Books?Id=Sjxozwwpicc&Lpg=Pp1&Dq=Gestion%20del%20conocimiento&>

[HI=Es&Pg=Pa4#V=Onepage&Q=Gestion%20del%20conocimiento&F=False](http://Books.Google.Com/Books?Id=Sjxozwwpicc&Lpg=Pp1&Dq=Gestion%20del%20conocimiento&HI=Es&Pg=Pa4#V=Onepage&Q=Gestion%20del%20conocimiento&F=False).

Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Recuperado De <http://Gerenciaestrategica.Pbworks.Com/W/File/Fetch/55691078/La%2520quinta%2520disciplina%2520-%2520peter%2520senge.Pdf>

Tari, J. y García, M. (2011). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?. *Cuadernos De Gestión*, 13(1), 151-176. Doi: 10.5295/Cdg.100263jt

Tari, J. y García, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15(3), 135-148. Recuperado De [Http://Www.Aedem-Virtual.Com/Articulos/Iedee/V15/153135.Pdf](http://Www.Aedem-Virtual.Com/Articulos/Iedee/V15/153135.Pdf)

Valhondo, D. (2014). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Recuperado De: <http://Books.Google.Com/Books?Id=39miwuu4rpgc&Lpg=Pr2&Dq=Gestion%20del%20conocimiento&HI=Es&Pg=Pr2#V=Onepage&Q=Gestion%20del%20conocimiento&F=False>.

Viracachá, M., (2012). *Diseño de un sistema de gestión del conocimiento para el Sistema De Bibliotecas De La Universidad De Los Andes*. Recuperado De: [Http://Eprints.Rclis.Org/17739/](http://Eprints.Rclis.Org/17739/)