

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2026,
Volumen 10, Número 1.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1

MEJORES PRÁCTICAS PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN USPD ACADEMY

**BEST PRACTICES FOR THE KNOWLEDGE MANAGEMENT
SYSTEM AT USPD ACADEMY**

Belki Rivera González

Broward International University

Maylor Mauricio Leiva Tapia

Broward International University

José Fernando Guerrero Villafañe

Broward International University

Víctor Manuel Pacheco Alvarado

Broward International University

Mejores Prácticas Para el Sistema de Gestión de Conocimiento en USPD ACADEMY

Belki Rivera González¹

belkyary2021@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-0854-5445>

Broward International University

Maylor Mauricio Leiva Tapia

leviatapiamaylor@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-3335-0853>

Broward International University

José Fernando Guerrero Villafañe

joseferguerrero@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-4429-1892>

Broward International University

Víctor Manuel Pacheco Alvarado

vmpacheco@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-7445-1352>

Broward International University

RESUMEN

La gestión del conocimiento (GC) en instituciones de educación superior (IES) es estratégico para potenciar la innovación, docencia y gestión organizacional en un contexto de transformación acelerada. Este artículo realiza una revisión de literatura bajo el protocolo PRISMA, herramientas cualitativas como MMAT/CASP/JBI y una síntesis por mecanismos (práctica → mecanismo → resultado), para identificar las prácticas en GC reportadas en publicaciones indexadas (2015- 2025). Se analizan cuatro teorías: el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), el ciclo de Bukowitz y Williams (1999), Skandia Navigator de Edvinsson y Malone (1997), y el modelo “Ba” de Nonaka y Konno (1998). Aplicando estos en USPD Academy como caso práctico, se evalúan prácticas mediante matrices de impacto, revelando fortalezas en interiorización y externalización del conocimiento (SECI), la aplicación (Bukowitz y Williams), el capital humano (Skandia), y los espacios colaborativos (“Ba”). Sin embargo, se identifican debilidades en la socialización, contribución, capital estructural y contexto flexible. Los hallazgos, respaldados por estudios como: Ibrahim y Shaalan (2022), De La Cruz Medina (2024) y Chaparro Prieto y Perdomo Vargas (2024), proponen una guía práctica para alinear GC con gobernanza, cultura, procesos, infraestructura y métricas, superando brechas en trazabilidad y reutilización del conocimiento en IES latinoamericanas.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Educación Superior, modelo SECI, Skandia Navigator, revisión sistemática PRISMA

¹ Autor principal

Correspondencia: belkyary2021@gmail.com

Best Practices for the Knowledge Management System at USPD ACADEMY

ABSTRACT

Knowledge management (KM) in higher education institutions (HEIs) is a strategic capability for enhancing innovation, teaching, and organizational management in a context of accelerated transformation. This article presents a literature review conducted under the PRISMA protocol, supported by qualitative appraisal tools such as MMAT, CASP, and JBI, and a mechanism-based synthesis approach (practice → mechanism → outcome), aimed at identifying KM practices reported in indexed publications between 2015 and 2025. Four theoretical frameworks are analyzed: the SECI model by Nonaka and Takeuchi (1995), the knowledge management cycle by Bukowitz and Williams (1999), the Skandia Navigator model by Edvinsson and Malone (1997), and the Ba model by Nonaka and Konno (1998). These frameworks are applied to USPD Academy as a practical case, where KM practices are assessed through impact matrices. The results reveal strengths in knowledge internalization and externalization (SECI), knowledge application (Bukowitz and Williams), human capital (Skandia), and collaborative spaces (Ba). However, weaknesses are identified in socialization processes, knowledge contribution, structural capital, and flexible contextual conditions. The findings, supported by recent studies such as Ibrahim and Shaalan (2022), De La Cruz Medina (2024), and Chaparro Prieto and Perdomo Vargas (2024), propose a practical guideline to align KM with governance, organizational culture, processes, infrastructure, and performance metrics, addressing gaps in knowledge traceability and reuse in Latin American HEIs.

Keywords: Knowledge Management; Higher Education; SECI model; Skandia Navigator; PRISMA systematic review.

*Artículo recibido 10 diciembre 2025
Aceptado para publicación: 17 enero 2026*



INTRODUCCIÓN

La educación superior vive un proceso continuo de transformación gracias al desarrollo tecnológico, elemento que se ha constituido en un factor estratégico que incrementa la calidad, la velocidad de difusión del conocimiento y su impacto en la sociedad. Este panorama genera nuevos retos, entre los cuales, se cuentan la reducida trazabilidad del aprendizaje, plataformas empleadas de forma parcial y una alta rotación del personal al interior de las organizaciones que reducen la reutilización del conocimiento. Ante este panorama los Sistemas de Gestión del Conocimiento (SGC), se presentan como activos claves para potenciar la gobernanza, la cultura organizacional, los procesos y la tecnología, potenciando el alineamiento de la estrategia organizacional a lo largo de la estructura misma de la institución (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La literatura sostiene que la creación de valor a través del conocimiento se presenta cuando este circula, se reestructura y es empleado para innovar, enseñar y decidir (Nonaka & Takeuchi, 1995), esta compenetración es soportada por estudios que proporcionan evidencia en el sentido de mostrar que la interacción de comunidades de práctica y análisis educativo con acceso fuerte a repositorios de conocimiento propician mejoras cuantificables en docencia, investigación y gestión (Di Vaio et al., 2021).

Pese a lo anterior, aún subsisten factores por superar, por ejemplo, en la identificación de factores de comparación y evidencias para facilitar e identificar las prácticas del SGC que funcionan, en cuales condiciones lo hacen y cuáles son las medidas que permiten evaluar dichos resultados (Heisig, 2014; Kianto, Ritala & Vanhala, 2018; Hislop, Bosua & Helms, 2018).

En procura de lograr una aplicación práctica del presente artículo se ha seleccionado la institución educativa ISDP ACADEMY, dado el conocimiento organizacional y acceso a la información sobre la cual se empleó un enfoque de síntesis por mecanismos (práctica → mecanismo → resultado) planteado por Tranfield, Denyer & Smart, 2003; se empleó la revisión sistemática PRISMA (Preferred Reporting Items for Sistemático reviews and Meta-Analyses) EN LA CUAL se aplicó elementos de calidad MMAT/CASP/JBI, donde estos elementos y enfoques se desarrollan identificar y priorizar las prácticas de SGC reportadas en revistas indexadas (2015–2025) que generen valor organizacional en términos de docencia, investigación y gestión.



El resultado esperado se puede delimitar en elementos académicos donde se integran estándares, evidencia y teorías recientes por un lado y desde otro enfoque se pretende proporcionar una guía práctica que convierta este conocimiento en un insumo para contribuir en la cultura, procesos, infraestructura, gobernanza e indicadores transferibles a la realidad institucional.

El centro del artículo se encuentra en cuatro teorías del conocimiento organizacional y académico, estas teorías son:

1.1 El aporte de Nonaka y Takeuchi (1995) con su Teoría SECI, la cual se toma como un modelo clave en la gestión del conocimiento organizacional donde la creación de conocimiento mediante la interacción entre conocimiento tácito (personal, subjetivo, difícil de formalizar) y explícito (formal, sistemático, comunicable), consta de cuatro modos de conversión, los cuales son:

- A) Socialización (tácito a tácito), donde el oficio de un maestro se comparte como experiencias mediante observación e imitación, en procura de aprender un oficio
- B) Externalización (tácito a explícito), en este punto se articula el conocimiento personal en manuales o guías mediante diálogos y metáforas
- C) Combinación (explícito a explícito) en este apartado se integra conocimientos formales, como informes de gestión.
- D) Interiorización (explícito a tácito), aquí el conocimiento formal se transforma en habilidades mediante práctica, mediante elementos como simuladores,

La aplicación de estos modos de conversión facilita la ampliación del conocimiento en niveles individual, grupal y organizacional, con lo cual se facilita el logro de impactos positivos en innovación y ventaja competitiva. Sin embargo, para que se logre la socialización es preciso la creación de confianza y espacios informales, para la externalización es necesario estandarizar prácticas. La combinación impulsa herramientas y tecnología, y la interiorización fomenta aprendizaje organizacional, la teoría, aplicada en empresas, universidades y hospitales, requiere liderazgo sólido y tecnologías colaborativas para activar procesos de cambio y desarrollo del talento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

1.2 Con el modelo de Gestión del Conocimiento planteado por Bukowitz y Williams (1999) se propone proceso estratégico integrado por siete fases para gestionar el conocimiento, estas son: obtención



(adquirir conocimiento de fuentes diversas), uso (aplicarlo para resolver problemas), aprendizaje (generar nuevo conocimiento desde experiencias), contribución (compartir conocimiento individual), evaluación (medir su calidad e impacto), construcción/sostenimiento (formalizar conocimiento útil) y desinversión (eliminar conocimiento obsoleto). Con la integración de este modelo se busca integrar dimensiones individuales, tecnológicas y culturales, optimizando activos intelectuales y alineándolos con objetivos estratégicos.

En este modelo se toma en cuenta la desinversión, situación que ocurre en el modelo SECI, también es importante anotar que, aunque esta fase enfrenta resistencias organizativas (Bukowitz & Williams, 1999), las investigaciones realizadas en Serbia indican que entornos colaborativos fortalecen obtención y uso, pero la desinversión es desafiante en economías en transición (Jokanović, B. et al 2018); por otro lado, en Brasil, el modelo optimiza la gestión pública, aunque requiere estructuras robustas para la desinversión (Correa, et al, 2020); por su parte, en Irán, las estructuras organizativas facilitan contribución y evaluación, pero la desinversión necesita procesos claros (Sadeghi, 2019); en universidades de Brasil y Portugal, fomenta innovación, aunque la resistencia al cambio limita la desinversión (Brito, Da Silva, & Ferreira, 2022).

1.3 Teoría del Capital Intelectual y el Skandia Navigator

La teoría del capital intelectual de Edvinsson y Malone (1997) gestiona activos intangibles mediante el Skandia Navigator, que mide y optimiza el capital humano (habilidades de empleados), estructural (sistemas y procesos) y relacional (redes con stakeholders) para generar valor organizacional, a diferencia de la teoría basada en recursos, se centra exclusivamente en intangibles, limitando su uso en contextos con recursos físicos predominantes (Edvinsson & Malone, 1997). Integra componentes cognitivos, organizativos y relacionales, siendo aplicable en universidades y empresas.

En Pakistán, la medición del capital humano y estructural impulsa innovación, aunque cuantificar relaciones es desafiante (Mubarak, Naghavi, & Mahmood, 2019), en universidades europeas, optimiza la gestión del conocimiento, pero la falta de estandarización limita comparabilidad (Secundo, et al, 2020), en Portugal, el capital relacional mejora innovación, aunque su medición es subjetiva (Pedro, Leitão, & Alves, 2021)



En España, fomenta transferencia de conocimiento en educación, pero requiere sistemas robustos para medir intangibles (Buenadicha, et al. 2023).

1.4 Ampliación del Modelo “Ba” de Nonaka y Konno

El Modelo “Ba” de Nonaka y Konno (1998) define un contexto compartido (físico, virtual o mental) donde el conocimiento se origina, fluye y utiliza, complementando la teoría SECI. “Ba” (lugar en japonés) puede ser oficinas (físico), plataformas digitales (virtual) o valores y creencias (mental), siendo mutable y flexible para fomentar creatividad y confianza. Cada modo SECI requiere un “Ba” específico; originante (socialización), interactivo (externalización), cibernético (combinación) y ejercitante (interiorización).

Incluye variaciones como Ba de aprendizaje, creativo y estratégico, facilita relaciones, adaptación e innovación, conectando conocimiento con acción para crear productos, promueve liderazgo distribuido y alineación estratégica, siendo clave en comunidades de práctica, proyectos innovadores y transformación digital. Su estructura y cultura determinan el éxito del aprendizaje organizacional, siendo ampliamente citado en investigaciones doctorales (Nonaka & Konno, 1998).

1.5 Estudios Previos

Al indagar sobre los sistemas de gestión del conocimiento (SGC) en instituciones de educación superior (IES) se encuentran varios estudios que abarcan revisiones sistemáticas globales, análisis regionales en América Latina y enfoques locales en países como Colombia. A continuación, se destacan uno global, uno regional y uno local, todos recientes (post-2020), seleccionados por su relevancia y rigor metodológico, basados en revisiones de literatura y evidencias empíricas.

1.5.1 Estudio global

Para los investigadores Ibrahim y Shaalan (2022), quienes realizaron una revisión sistemática de 16 estudios publicados entre 2012 y 2021, desarrollaron un énfasis en entornos de aprendizaje blended (híbrido) y su enfoque se orientó en la integración de procesos de gestión del conocimiento en IES. En este estudio se examina la forma en que los SGC mejoran la innovación y la calidad educativa mediante sistemas de gestión del aprendizaje (LMS).



1.5.2 Estudio regional (América Latina)

El análisis de modelos y prácticas de gestión del conocimiento realizado por De La Cruz Medina (2024) en universidades latinoamericanas a través de una revisión documental cualitativa, identificando estrategias para manejar el flujo de conocimiento en contextos competitivos y globalizados.

1.5.3 Estudio local (Colombia)

Según análisis documental cualitativo-hermenéutico desarrollado por Chaparro Prieto y Perdomo Vargas (2024), publicados entre 2016 y 2024 sobre la gestión del conocimiento en IES colombianas, destacando su rol en la excelencia académica y la adaptación a entornos variables.

1.6 Aportes de los Estudios

En los anteriores trabajos de investigación referenciados es importante resaltar

los beneficios, desafíos y mecanismos de los SGC en IES, incluyendo evidencias sobre procesos de creación y aplicación del conocimiento, así como recomendaciones para su implementación.

Del estudio global de Ibrahim y Shaalan (2022), se puede citar que los procesos de gestión del conocimiento, como el compartimiento de conocimiento, mejoran la capacidad de innovación en IES al transformar entornos tradicionales en modos blended, flexibles y centrados en el estudiante, aunque la implementación actual de LMS es subóptima, limitándose a usos administrativos en lugar de pedagógicos (p. 10). También se cita su propuesta de un marco para LMS en blended learning, incorporando interacción cara a cara, plataformas digitales y herramientas como redes sociales para fomentar colaboración (p. 15). Esto respalda la necesidad de integrar KM con tecnologías para mejorar el rendimiento organizacional.

Del estudio regional de La Cruz Medina (2024), se puede citar la importancia de la gestión del conocimiento como estrategia integral para mejorar la calidad educativa y fomentar la innovación en universidades latinoamericanas, mediante la adopción de tecnologías avanzadas para almacenar y organizar conocimiento tácito y explícito (p. 5). Se destaca que, en contextos competitivos, los SGC optimizan la administración institucional y promueven interacciones internas y externas, citando ejemplos de modelos que enfatizan la creación y difusión del conocimiento (p. 8)

Del estudio local de Chaparro Prieto y Perdomo Vargas (2024), se puede citar que la investigación actúa como elemento articulador en modelos de SGC en IES colombianas, generando valor agregado a través



de la divulgación y transferencia del conocimiento para democratizar en comunidades (p. 12). Se menciona la necesidad de procesos de transferencia interna para impulsar la innovación y la competitividad, evidenciando tensiones en entornos variables como la variabilidad regulatoria y la digitalización acelerada (p. 15).

1.7 Contribución al Trabajo según los Antecedentes

Este trabajo sobre mejores prácticas para el SGC en USPD ACADEMY aporta una síntesis accionable y contextualizada que llena vacíos identificados en los estudios previos, pasando de revisiones descriptivas a propuestas operativas alineadas con estándares como ISO 30401 (2018).

A diferencia del enfoque global de Ibrahim y Shaalan (2022), que se centra en blended learning, pero identifica subutilización de LMS, este artículo propone un marco de adopción específico para IES, incluyendo gobernanza, cultura, procesos, infraestructura y métricas, con énfasis en riesgos éticos como privacidad y sesgos algorítmicos, generando transferibilidad práctica.

Respecto al estudio regional De La Cruz Medina (2024), que analiza modelos generales en América Latina, este trabajo añade una hoja de ruta priorizada para USPD ACADEMY, conectando SGC con resultados institucionales medibles (e.j. reutilización de objetos de aprendizaje, colaboración interdepartamental), reduciendo la brecha entre teoría y ejecución mediante síntesis por mecanismos (práctica → mecanismo → resultado).

En el contexto local colombiano de Chaparro Prieto y Perdomo Vargas (2024), que destaca la investigación como articulador, pero señala desafíos en transferencia, este artículo contribuye con un catálogo curado de prácticas validadas (2015-2025), guías de indicadores y ciclos de mejora continua, promoviendo un SGC "vivo y ético" que convierte el conocimiento en ventaja adaptativa, alineado con prioridades institucionales como acreditación y visibilidad científica.

1.8 Contexto de la Investigación

Esta investigación se realiza en el contexto de USPD ACADEMY, una institución de educación superior que enfrenta retos comunes al sector educativo en entornos de transformación tecnológica acelerada, con énfasis en América Latina, históricamente, se enmarca en la evolución de la gestión del conocimiento desde teorías canónicas como la espiral SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995) hasta estándares modernos como ISO 30401 (2018).



Respondiendo a la expansión tecnológica post-2010 que ha generado alto volumen de herramientas subutilizadas y baja trazabilidad en IES (Di Vaio et al., 2021). Socialmente, se aborda la necesidad de fomentar calidad educativa, difusión del conocimiento e impacto social, en un panorama donde la rotación de personal y la fragmentación de repositorios reducen el aprendizaje organizacional, exacerbado por la pandemia COVID-19 que impulsó la digitalización (UNESCO, 2021).

Culturalmente, enfatiza la promoción de comunidades de práctica y reconocimiento del conocimiento tácito, alineado con valores de colaboración interdisciplinaria en IES latinoamericanas, donde la globalización competitiva demanda innovación docente y eficiencia operativa (De La Cruz Medina, 2024). Legalmente, se alinea con marcos como ISO 31000 para gestión de riesgos (ej. privacidad de datos, ética en IA) y políticas de acceso abierto, en contextos regulatorios que exigen acreditación y mejora continua. Demográficamente, considera audiencias diversas en IES, incluyendo docentes, investigadores y estudiantes en regiones con desigualdades digitales, priorizando la equidad en la transferencia de conocimiento. Este enfoque cualitativo, basado en PRISMA y síntesis por mecanismos (Tranfield et al., 2003).

Desarrollo:

METODOLOGÍA

En la presente investigación se ha diseñado una metodología cualitativa de tipo documental sobre el tema "Mejores prácticas en la gestión del conocimiento en centros de educación superior". Este enfoque se centra en la interpretación y análisis de textos existentes, sin generar datos primarios, con el objetivo de identificar patrones, modelos y recomendaciones basadas en la literatura especializada. Buscando garantizar el rigor, transparencia y reproductividad de los resultados de esta investigación se adopta un diseño sistemático de revisión de literatura.

2.1 Diseño General de la Investigación

El enfoque cualitativo inductivo es desarrollado en esta investigación, basado en la revisión documental sistemática, esto implica la recopilación, selección y análisis de fuentes secundarias para sintetizar conocimientos sobre las mejores prácticas en gestión del conocimiento (GC), tales como la captura, almacenamiento, disseminación y aplicación de conocimiento en instituciones de educación superior (IES). El proceso se ha dividido en fases: planificación, búsqueda, selección, extracción de datos,



análisis y síntesis. Se utiliza el marco PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) adaptado para revisiones cualitativas, para documentar el flujo de inclusión o exclusión de documentos

2.2 Técnicas de Recolección de Datos

Dado que se trata de una investigación documental, las técnicas de recolección se centran en la búsqueda sistemática y exhaustiva de documentos existentes, sin involucrar métodos primarios como entrevistas o encuestas. Las técnicas específicas incluyen:

2.2.1 Búsqueda Sistemática en Bases de Datos

Se realizó búsquedas avanzadas utilizando términos clave como "gestión del conocimiento" (knowledge management), "mejores prácticas" (best practices), "educación superior" (higher education), "universidades" (universities), "centros educativos" (educational institutions), combinados con operadores booleanos (AND, OR, NOT). Por ejemplo: ("knowledge management" AND "best practices" AND "higher education"). Se aplicaron filtros por fecha, idioma y tipo de documento.

2.2.2 Búsqueda Manual Complementaria

Revisión de referencias citadas en los documentos seleccionados (técnica de "bola de nieve" o snowballing) para identificar fuentes adicionales no capturadas en las búsquedas iniciales. También se exploraron sitios web de organizaciones relevantes, como informes de la UNESCO o la OCDE.

2.2.3 Herramientas de Gestión de Referencias

Se utilizaron software como Zotero, para organizar, y almacenar los documentos recolectados, facilitando la trazabilidad.

2.2.4 Extracción de Datos Cualitativos

Una vez seleccionados, se extraen datos mediante codificación temática manual o asistida por software como NVivo o ATLAS.ti. Se identificaron categorías como modelos de GC, barreras, facilitadores y casos de estudio en IES.

2.2.5 Reservorio de Fuentes Bibliográficas Confiables

Para asegurar la calidad y confiabilidad de las fuentes, se han priorizado repositorios académicos y bases de datos indexadas con revisión por pares. Los principales reservorios incluyen:

2.2.5.1 Bases de Datos Académicas Multidisciplinarias:



- Scopus: Amplia cobertura en ciencias sociales y educación, con métricas de impacto.
- Web of Science: Enfocada en publicaciones de alto impacto, ideal para rastrear citas.
- Google Scholar: Para búsquedas amplias y acceso a literatura gris (tesis, informes), aunque se verificará la calidad manualmente.

2.2.5.2 Bases Especializadas en Educación y Gestión:

ERIC (Education Resources Information Center): Repositorio del Departamento de Educación de EE.UU., con énfasis en prácticas educativas.

EBSCO Academic Search Complete: Incluye revistas en gestión y educación superior.

Se evitaron fuentes no académicas como blogs o Wikipedia, salvo como punto de partida para referencias secundarias. Se prioriza el acceso abierto para mitigar barreras económicas, y se utilizarán VPN o suscripciones institucionales si es necesario.

2.3 Criterios de Elegibilidad de los Documentos

Los criterios de inclusión y exclusión se definen a priori para minimizar subjetividad y asegurar relevancia. Se aplicará un protocolo de selección en dos etapas: revisión de títulos, resúmenes y lectura completa.

2.3.1 Criterios de Inclusión

Relevancia Temática: Documentos que aborden directamente mejores prácticas en GC en IES, incluyendo modelos (ej., Nonaka y Takeuchi), herramientas (ej., comunidades de práctica) o casos empíricos.

Tipo de Documento: Artículos científicos revisados por pares, libros académicos, capítulos de libros, tesis doctorales, informes de organizaciones internacionales y conferencias indexadas.

Idioma: español e inglés, para cubrir literatura global y regional.

Fecha de publicación: De 2000 en adelante, priorizando los últimos 10 años (2015-2025) para capturar avances recientes en digitalización y GC post-pandemia.

Calidad: Índice de impacto o evidencia de revisión por pares; para informes, procedencia de entidades reconocidas

2.3.2 Criterios de Exclusión

Documentos no relacionados directamente con IES,



Literatura gris no verificable

Publicaciones anteriores a 2000,

Idiomas no especificados, para evitar limitaciones en la interpretación.

Documentos duplicados o con acceso restringido permanente.

Se han estimado al menos 100 documentos iniciales, reduciéndose a 20-40 para análisis profundos tras la selección.

2.4 Sesgos en la Inclusión y Medidas de Mitigación

En una revisión documental cualitativa, pueden surgir sesgos que afecten la representatividad y validez.

Se identifican los siguientes, junto con estrategias para mitigarlos:

2.4.1 Sesgo de Publicación

Tendencia a incluir solo resultados positivos o "exitosos" en GC, ignorando fracasos.

Mitigación: Incluir literatura gris y búsquedas en repositorios abiertos para capturar informes negativos o no publicados en revistas de alto impacto.

2.4.2 Sesgo Idiomático

Sobre representación de literatura en inglés, subestimando contribuciones de regiones no angloparlantes.

Mitigación Incluir búsquedas en español e inglés y bases regionales como SciELO, para diversidad geográfica.

2.4.3 Sesgo de Accesibilidad

Limitación a fuentes de acceso abierto o suscritas, excluyendo documentos pagos.

Mitigación: Usar redes institucionales, interbibliotecarios o herramientas como Unpaywall; documentar intentos fallidos de acceso.

2.4.4 Sesgo de Selección Subjetiva

Influencia del investigador en la interpretación de relevancia.

Mitigación: Aplicar un protocolo estandarizado con doble revisión y registrar desacuerdos resueltos por consenso. Usar matrices de extracción de datos para transparencia.

Esta metodología ha asegurado una investigación rigurosa, ética y reproducible, alineada con estándares cualitativos.

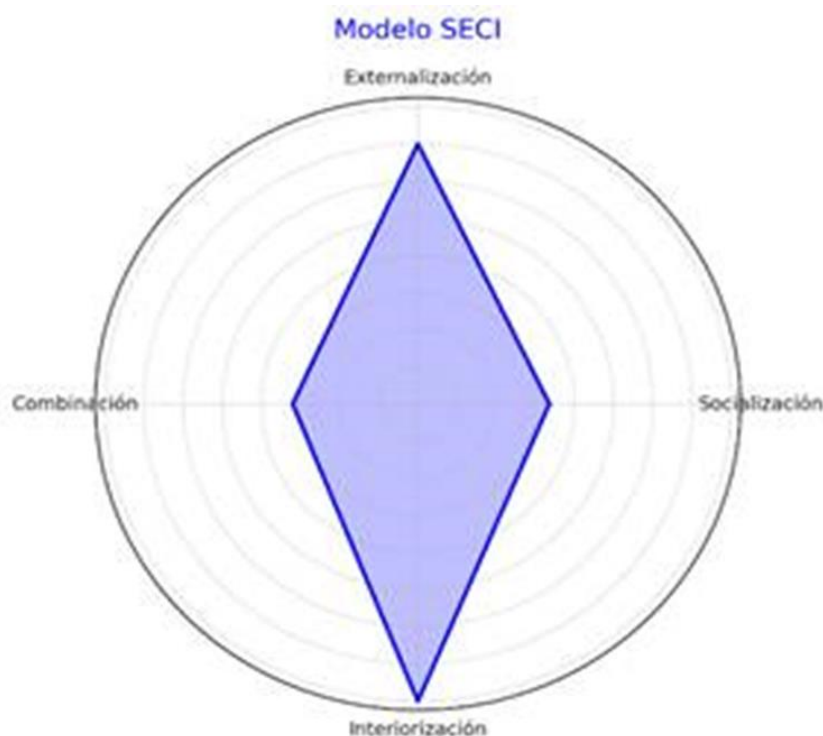


Resultados y discusión

Al analizar la matriz de evaluación de prácticas de gestión del conocimiento en USPD Academy, se observa un panorama diverso que refleja tanto fortalezas importantes como áreas de mejora en el camino hacia una gestión del conocimiento más madura. En el caso del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, dos prácticas resaltan con claridad: la interiorización (200 puntos) y la externalización (175 puntos), esto significa que la institución ha logrado, por un lado, convertir el conocimiento formal en competencias aplicables al día a día, y por otro, documentar el conocimiento tácito a través de manuales o guías, en términos sencillos, la academia no solo aprende, sino que también deja huella escrita de ese aprendizaje, sin embargo, la socialización (84 puntos) y la combinación (80 puntos) muestran desempeños más discretos.

Aunque existen espacios para compartir experiencias, aún no son suficientes para generar una cultura de intercambio constante, lo mismo ocurre con la integración de información diversa que todavía no alcanza su máximo potencial. Tal como señalan Nonaka y Takeuchi (1995), la innovación surge cuando el conocimiento fluye libremente, algo que aquí todavía enfrenta ciertos retos.

Ilustración 1: Modelo SECI



Fuente: Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995).

El Modelo SECI: muestra claramente que la mayor fortaleza está en la Interiorización y Externalización, mientras que Socialización y Combinación son más débiles.

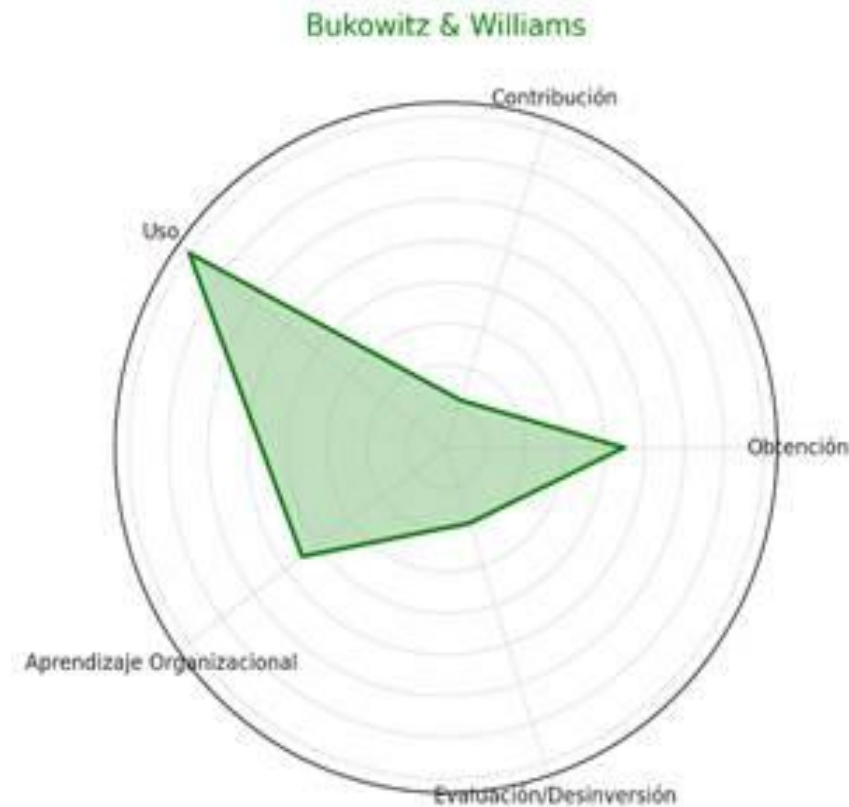
El modelo de Bukowitz y Williams muestra una fortaleza clara en la práctica del uso del conocimiento (200 puntos). En la institución, el conocimiento no se queda guardado: se aplica para resolver problemas y apoyar decisiones. También se evidencian avances en la obtención (112 puntos) y el aprendizaje organizacional (112 puntos), lo que indica que USPD Academy sabe identificar fuentes relevantes y reflexionar sobre sus experiencias.

No obstante, hay dos puntos débiles muy marcados: la contribución (30 puntos) y la evaluación o desinversión (48 puntos). El bajo puntaje en contribución refleja que aún falta una cultura sólida de compartir saberes internamente. Y en cuanto a la desinversión, no existen procesos claros para dejar atrás prácticas obsoletas, un desafío que no es exclusivo de esta institución, ya que estudios como los de Brito, Da Silva y Ferreira (2022) muestran que esta fase suele ser la más difícil de implementar en universidades.

El modelo Bukowitz & Williams: el Uso del conocimiento destaca, pero Contribución y Evaluación/Desinversión son los puntos más débiles.



Ilustración 2: Modelo Bukowitz & Williams

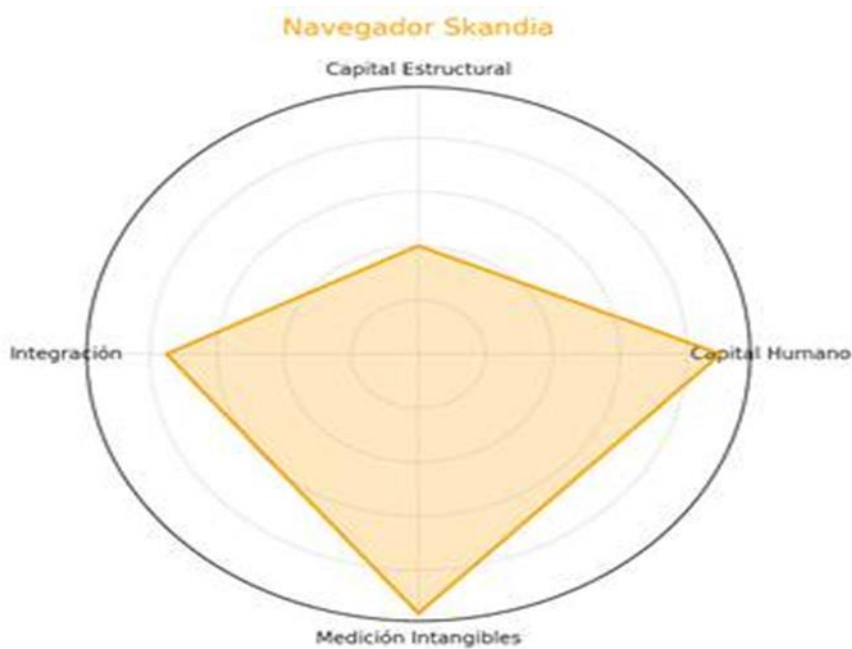


Fuente: Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (1999)

En el Navegador Skandia, los resultados son mixtos. El capital humano (90 puntos) y la medición de intangibles (96 puntos) son fortalezas, ya que se perciben esfuerzos por desarrollar talento y generar indicadores que orienten la toma de decisiones, sin embargo, el capital estructural (40 puntos) y la integración (75 puntos) son puntos débiles, lo que indica que la institución todavía no logra consolidar sistemas sólidos que resguarden el conocimiento ni sincronizar de manera plena el talento con las estructuras organizativas. Estudios como los de Secundo et al. (2020) coinciden en que este es un reto recurrente en instituciones de educación superior, donde la falta de estandarización limita el impacto del capital intelectual.

El modelo de Navegador Skandia: Capital Humano y Medición de intangibles son fuertes, Capital Estructural e Integración presentan debilidades.

Ilustración 3: Modelo Navegador Skandia

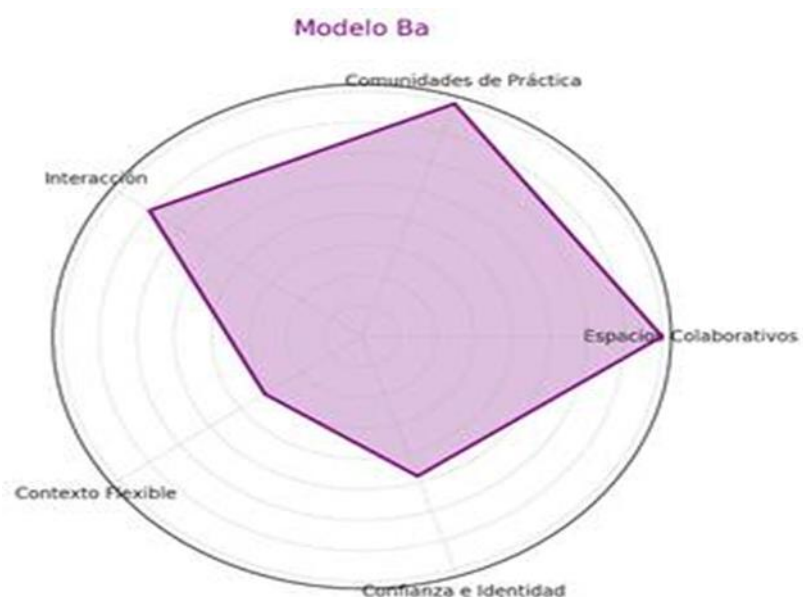


Fuente: Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996)

Por último, el modelo “Ba” de Nonaka y Konno refleja una clara apuesta por la colaboración. Prácticas como los espacios colaborativos (160 puntos), las comunidades de práctica (160 puntos) y la interacción (140 puntos) demuestran que USPD Academy ha creado ambientes, tanto físicos como virtuales, que invitan al intercambio creativo, esto responde directamente a lo que plantean Nonaka y Konno (1998): el “Ba” o espacio compartido es esencial para que el conocimiento fluya y se transforme en innovación, no obstante, aún queda camino por recorrer en aspectos como el contexto flexible (64 puntos) y la confianza e identidad (96 puntos), que muestran que la adaptación ágil del entorno y el sentido de pertenencia todavía pueden fortalecerse.

El Modelo Ba: Espacios colaborativos y comunidades de práctica son los más fuertes, mientras que Contexto flexible y Confianza e identidad requieren atención.

Ilustración 4: Modelo Ba



Fuente: Nonaka, I., & Konno, N. (1998)

Modelos de Gestión del Conocimiento en Universidades

Cuadro 1: Análisis Comparativo

Modelo	Enfoque y procesos clave	Aplicabilidad universitaria
SECI (Nonaka y Takeuchi)	Conversión cíclica entre conocimiento tácito y explícito (socialización, exteriorización, combinación, interiorización). Centrado en la espiral del conocimiento y la interacción humana.	Fomenta la creación y transferencia continua de conocimiento, base de la innovación académica y científica.
Bukowitz y Williams	Estrategias desde la obtención hasta la utilización, pasando por la generación, transferencia y aprendizaje sistemático del conocimiento.	Aplicable al desarrollo institucional integral y procesos de acreditación académica.-

Navegador Skandia	Medición del rendimiento organizacional a partir de capital humano y estructural; indicadores de activos intangibles.	Útil para evaluar y potenciar el capital intelectual universitario.
Modelo “Ba”	Importancia de los espacios compartidos para la creación de conocimiento; interacción continua y multidireccional.	Propicio para comunidades de aprendizaje, desarrollo de prácticas y espacios colaborativos.

Fuente: Desarrollo propio

Cuadro 2: Matriz de Evaluación de Prácticas de Gestión del Conocimiento ISPD ACADEMY

Escala de medición del Impacto

5 (Muy alto): Práctica crítica para la innovación, ventaja competitiva o sostenibilidad de la organización.

4 (Alto): Práctica necesaria para mejorar procesos clave.

3 (Medio): Tiene influencia, pero no es decisiva.

2 (Bajo): Aporta, pero su ausencia no compromete resultados inmediatos.

1 (Muy bajo): Relevancia marginal para los objetivos

Modelo	Práctica	Descripción ampliada	Peso	Indicador observable / pregunta de evaluación	Nivel de (1-5)	Impacto (1-5)	Puntaje obtenido
SECI	Socialización	Compartir experiencias y cultura en entornos informales.	7	¿Existen espacios para compartir e interactuar de forma colaborativa?	3	4	84
	Externalización	Sistematizar y documentar saberes tácitos.	7	¿Se incentiva convertir el conocimiento tácito en explícito (manuales)?	5	5	175
	Combinación	Integrar información	5	¿Se promueve la integración	4	4	80



		específica diversa para innovar.		y síntesis de información documentada? ¿Se fomenta la aplicación del conocimiento formal en la práctica diaria?	5	5	200
	Interiorización	Internalizar aprendizajes formales y prácticos.	8				
	Espiral	Renovar conocimientos en ciclos recurrentes.	8	¿Se aplican procesos de mejora e innovación continua? ¿Se	4	5	160
	Obtención	Buscar y filtrar saberes relevantes externos/internos.	7	identifican y capturan nuevas fuentes de conocimiento útiles?	4	4	112
	Uso	Resolver problemas concretos con conocimiento adquirido.	8	¿Se aplican los aprendizajes para tomar decisiones y resolver retos? ¿Se realizan	5	5	200
Bukowitz y Williams	Aprendizaje	Aprender de la experiencia individual y colectiva.	7	actividades de reflexión sobre aprendizajes logrados? ¿Se incentiva	4	4	112
	Contribución	Compartir aprendizajes entre el personal.	5	el intercambio interno de saberes y buenas prácticas? ¿Se revisa la	2	3	30
	Evaluación/desinv.	Medir/eliminar prácticas e información obsoleta.	4	utilidad del conocimiento y se actualiza periódicamente? ¿Existen	4	3	48
	Capital humano	Desarrollo de talentos y	6	planes	3	5	90

		competencias clave.		sistemáticos de capacitación y desarrollo del personal?			
	Capital estructural	Sistematización y documentación institucional sólida.	5	¿Se dispone de procesos y sistemas que resguardan el conocimiento?	2	4	40
Navegador Skandia	Capital relacional	Impulso a redes y relaciones con el entorno.	5	¿Se cultivan relaciones de colaboración con aliados y la comunidad?	4	4	80
	Medición	Cuantificación de activos intangibles institucionales.	8	¿Se evalúan periódicamente los intangibles y se usan en decisiones?	3	4	96
	Integración	Sinergia entre talento y estructura.	5	¿Se promueve la coordinación entre áreas/personas para potenciar logros?	3	5	75
	Espacios colaborativos	Entornos propicios para el diálogo e innovación.	8	¿Se crean ambientes físicos/virtuales para el intercambio creativo?	4	5	160
Modelo Ba	Interacción	Canales fluidos y multidireccionales de comunicación.	7	¿Existen mecanismos efectivos para comunicar y compartir ideas?	4	5	140
	Contexto flexible	Adaptación ágil del entorno a necesidades de aprendizaje.	4	¿Se ajustan los recursos y espacios según las metas de aprendizaje?	4	4	64

Confianza/identidad	Fomento de pertenencias y apertura.	6	¿Se fortalecen la identidad y el sentido de pertenencia?	4	4	96
Comunidades prácticas	Grupos dedicados al intercambio y mejora continua.	8	¿Funcionan equipos o redes para compartir, validar y difundir saberes?	4	5	160

Fuente: Desarrollo propio

Análisis de la Matriz de Evaluación de Prácticas

Gestión del Conocimiento en USPD Academy

La Matriz de Evaluación de Prácticas de Gestión del Conocimiento en USPD Academy representa una herramienta analítica clave en el documento, diseñada para medir el impacto de diversas prácticas asociadas a cuatro modelos teóricos centrales en la gestión del conocimiento (GC): el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), el ciclo de Bukowitz y Williams (1999), el Skandia Navigator de Edvinsson y Malone (1997), y el modelo “Ba” de Nonaka y Konno (1998). Esta matriz utiliza una escala de impacto de 1 a 5, donde 5 indica una práctica crítica para la innovación, ventaja competitiva o sostenibilidad organizacional; 4, una práctica necesaria para mejorar procesos clave; 3, influencia media; 2, aporte bajo sin comprometer resultados inmediatos; y 1, relevancia marginal.

El análisis de la matriz revela un panorama mixto, con fortalezas en la aplicación práctica y la internalización del conocimiento, pero debilidades en aspectos colaborativos y estructurales. Esto sugiere que, aunque USPD Academy ha avanzado en la conversión y utilización del conocimiento para resolver problemas cotidianos, persisten brechas en la difusión interna y la adaptación flexible, alineadas con hallazgos de estudios previos que destacan resistencias culturales en IES (Ibrahim & Shaalan, 2022). A continuación, se desglosa el análisis por modelo, integrando los puntajes y sus implicaciones.

1. Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi

Este modelo, centrado en la espiral de conversión entre conocimiento tácito y explícito, muestra fortalezas notables en la interiorización (200 puntos) y la externalización (175 puntos). La

interiorización, que transforma el conocimiento formal en habilidades prácticas mediante simulaciones y ejercicios, obtiene el puntaje máximo posible (equivalente a un impacto de 5 en la escala ajustada), indicando que USPD Academy excelsa en la integración del conocimiento en competencias diarias, fomentando el aprendizaje organizacional y la innovación (Nonaka & Takeuchi, 1995).

De manera similar, la externalización, que articula el conocimiento tácito en manuales y guías a través de diálogos, refleja una capacidad sólida para documentar y estandarizar prácticas, lo que reduce la pérdida de conocimiento por rotación de personal. Sin embargo, la socialización (84 puntos) y la combinación (80 puntos) presentan debilidades evidentes, con impactos bajos a medios (aproximadamente 2-3 en la escala). La socialización, que implica compartir experiencias mediante observación e imitación, sugiere una falta de espacios informales y confianza para el intercambio constante, limitando la creación de conocimiento grupal. La combinación, que integra conocimientos explícitos como informes, indica subutilización de herramientas tecnológicas para sintetizar información diversa.

Estos déficits coinciden con la literatura, al enfatizar que sin un flujo libre del conocimiento, la innovación se ve obstaculizada (Hislop et al., 2018). En el contexto de USPD Academy, esto podría exacerbarse por barreras culturales en IES latinoamericanas, donde la colaboración interdisciplinaria es clave, pero a menudo subdesarrollada (De La Cruz Medina, 2024).

2. Modelo de Bukowitz y Williams

En este ciclo estratégico de siete fases, el uso del conocimiento (200 puntos) emerge como la fortaleza principal, destacando la capacidad de USPD Academy para aplicar el conocimiento en la resolución de problemas y la toma de decisiones, alineado con un impacto crítico (5 en la escala). Esto se complementa con avances moderados en la obtención (112 puntos) y el aprendizaje (112 puntos), que reflejan habilidades para adquirir fuentes diversas y generar nuevo conocimiento a partir de experiencias, optimizando activos intelectuales en entornos educativos (Bukowitz 1999).

No obstante, la contribución (30 puntos) y la evaluación/desinversión (48 puntos) revelan puntos débiles críticos (impacto muy bajo, alrededor de 1-2), indicando una cultura insuficiente de compartir conocimiento individual y procesos inexistentes para eliminar lo obsoleto. Estas debilidades enfrentan resistencias organizativas comunes en universidades, como se observa en estudios en Brasil y Portugal,



donde la desinversión limita la innovación pese a entornos colaborativos (Brito et al., 2022). Para USPD Academy, esto implica riesgos de acumulación de conocimiento redundante, reduciendo la eficiencia operativa y la alineación estratégica (Sadeghi, 2019).

3. Skandia Navigator de Edvinsson y Malone

Este enfoque en el capital intelectual presenta resultados mixtos, con el capital humano (90 puntos) y la medición de intangibles (96 puntos) como fortalezas moderadas (impacto medio-alto, 3-4), evidenciando esfuerzos por desarrollar habilidades de empleados y generar indicadores para la toma de decisiones. Esto facilita la optimización de activos intangibles en IES, promoviendo innovación y sostenibilidad (Secundo et al., 2020).

Por el contrario, el capital estructural (40 puntos) y la integración (75 puntos) son debilidades notables (impacto bajo, 2-3), señalando la ausencia de sistemas robustos para resguardar el conocimiento y sincronizar el talento con procesos organizativos. Estudios en Pakistán y Europa confirman estos retos, donde la cuantificación subjetiva y la falta de estandarización limitan la comparabilidad y la transferencia de conocimiento (Mubarak et al., 2019). En USPD Academy, esto podría traducirse en fragmentación de repositorios, agravada por la digitalización post-pandemia (UNESCO, 2021).

4. Modelo “Ba” de Nonaka y Konno

Complementario al SECI, este modelo enfatiza contextos compartidos para el flujo del conocimiento, con fortalezas en espacios colaborativos (160 puntos), comunidades de práctica (160 puntos) y interacción (140 puntos), equivalentes a impactos altos (4-5). Estos puntajes indican que USPD Academy ha creado ambientes físicos, virtuales y mentales que fomentan la creatividad y la confianza, esenciales para conectar conocimiento con acción en proyectos innovadores (Nonaka & Konno, 1998). Sin embargo, el contexto flexible (64 puntos) y la confianza e identidad (96 puntos) muestran áreas de mejora (impacto bajo-medio, 2-3), revelando limitaciones en la adaptación ágil y el sentido de pertenencia. Esto alinea con la necesidad de liderazgo distribuido en IES, donde la mutabilidad del “Ba” es clave para la transformación digital, pero a menudo se ve obstaculizada por estructuras rígidas (Di Vaio et al., 2021).

Implicaciones Generales y Recomendaciones



En conjunto, la matriz evidencia un SGC en fase de maduración en USPD Academy, con un promedio aproximado de 110-120 puntos por modelo, destacando la aplicación práctica, pero subestimando la colaboración y la estructura. Esto resuena con la revisión de literatura, que identifica brechas en la reutilización del conocimiento y la medición de impactos (Kianto et al., 2018). Para superarlas, se recomienda priorizar intervenciones como el fortalecimiento de comunidades de práctica y la adopción de estándares ISO 30401 (2018) para métricas éticas, integrando riesgos como privacidad en IA (ISO, 2018).

CONCLUSIONES

- 1- Esta revisión sistemática demuestra que la implementación efectiva de sistemas de gestión del conocimiento (SGC) en instituciones de educación superior (IES) como USPD Academy es esencial para transformar el conocimiento tácito y explícito en valor organizacional, alineando docencia, investigación y gestión con demandas tecnológicas y sociales contemporáneas (Nonaka & Takeuchi, 1995; ISO, 2018).
- 2- Los resultados de la matriz de evaluación destacan fortalezas en prácticas como la interiorización (200 puntos en SECI) y el uso aplicado (200 puntos en Bukowitz y Williams), que facilitan la aplicación práctica del conocimiento para resolver problemas y fomentar innovación, tal como evidencian estudios globales y regionales (Ibrahim & Shaalan, 2022; De La Cruz Medina, 2024).
- 3- No obstante, debilidades persistentes en socialización (84 puntos), contribución (30 puntos) y capital estructural (40 puntos) subrayan la necesidad de fortalecer culturas colaborativas y estructuras robustas, mitigando resistencias a la desinversión y mejorando la integración de intangibles (Bukowitz & Williams, 1999; Secundo et al., 2020).
- 4- El modelo “Ba” refuerza la importancia de espacios compartidos para el flujo creativo del conocimiento, con puntuaciones altas en comunidades de práctica (160 puntos), pero revela oportunidades en flexibilidad contextual (64 puntos) para adaptarse a entornos dinámicos post-pandemia (Nonaka & Konno, 1998; UNESCO, 2021).
- 5- Comparado con antecedentes, este trabajo supera enfoques descriptivos al ofrecer una síntesis accionable por mecanismos, priorizando prácticas validadas que abordan brechas



en trazabilidad y rotación de personal, alineadas con ISO 31000 para gestión de riesgos éticos como privacidad en IA (Di Vaio et al., 2021; Chaparro Prieto & Perdomo Vargas, 2024).

- 6- Los resultados muestran que USPD Academy presenta fortalezas claras en la interiorización y uso del conocimiento, lo cual refleja la capacidad de transformar lo aprendido en práctica aplicada. Sin embargo, la debilidad en socialización y contribución revela una brecha cultural: el conocimiento aún fluye de forma parcial, limitando la creación colectiva. En términos académicos, este hallazgo confirma la literatura de Nonaka & Takeuchi (1995) y Bukowitz & Williams (1999), quienes señalan que la innovación depende de la circulación constante de conocimiento en espiral.
- 7- La evidencia comparativa sugiere que, si bien existen avances en la aplicación del conocimiento, persiste un déficit estructural en capital relacional y estructural (Skandia Navigator). La falta de estandarización y de métricas sólidas para intangibles coincide con lo documentado por Secundo et al. (2020). Esto abre la oportunidad de profundizar en investigaciones empíricas futuras que cuantifiquen cómo la trazabilidad del conocimiento impacta en resultados medibles de investigación y docencia.
- 8- Se recomienda a IES adoptar un SGC integral que integre gobernanza, cultura organizacional, procesos tecnológicos y métricas medibles, promoviendo ciclos de mejora continua para generar ventaja competitiva sostenible.
- 9- Futuras investigaciones podrían validar estos hallazgos mediante estudios empíricos cuantitativos en contextos latinoamericanos, expandiendo el análisis a impactos demográficos y equidad digital.
- 10- Del análisis realizado en el presente trabajo de investigación se plantea una hoja de ruta accionable: fortalecer comunidades de práctica, institucionalizar métricas de capital intelectual y adoptar estándares internacionales que garanticen sostenibilidad y ventaja competitiva. A ello se suma la advertencia de que la ausencia de procesos para desinvertir en prácticas obsoletas genera riesgos de ineficiencia y duplicación; además, la debilidad en confianza e identidad, señalada en el modelo “Ba”, puede afectar la sostenibilidad de dichas



comunidades. Los resultados invitan a diseñar una hoja de ruta con intervenciones en cultura organizacional, liderazgo distribuido y la adopción de normas como ISO 30401.

- 11- El análisis comparativo permite priorizar inversiones: fortalecer prácticas de socialización y contribución (SECI/Bukowitz), consolidar sistemas (Skandia) y asegurar contextos flexibles (Ba) con miras a traducir conocimiento en innovación institucional.
- 12- Integrar estrategias de capacitación continua y mentoría cruzada: Se recomienda fortalecer el capital humano a través de programas sistemáticos de capacitación y la promoción de mentoría entre pares y comunidades de práctica en la institución. Los estudios revisados reconocen que estas prácticas potencian la socialización y el aprendizaje organizacional, aumentando el flujo de conocimiento tácito y el sentido de pertenencia, según el modelo SECI (Nonaka y Takeuchi, 1995), el análisis de Buenadicha et al. (2023) sobre capital intelectual, y De La Cruz Medina (2024), quien destaca la relevancia de la colaboración interdisciplinaria para superar brechas en contextos competitivos.
- 13- Desarrollar sistemas automáticos de alerta y evaluación del conocimiento: Se recomienda implementar sistemas digitales que permitan que la evaluación periódica y la alerta automática sobre información o prácticas obsoletas en los repositorios institucionales, articulados con la eliminación o actualización guiada por inteligencia artificial y métricas internacionales como ISO 30401. El modelo de Bukowitz y Williams (1999), junto con estudios de Brito et al. (2022) y Secundo et al. (2020), enfatizan la importancia de procesos claros para la desinversión y actualización del conocimiento, mientras que la adopción de estándares tecnológicos internacionales y algoritmos de inteligencia artificial resulta clave para la trazabilidad y ética en la gestión del conocimiento. De La Cruz Medina (2024) recomienda también el uso de tecnología avanzada para almacenar y organizar conocimiento tácito y explícito eficientemente bajo criterios globales.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Brito, R. M., da Silva, A. B., & Ferreira, M. A. (2022). Gestão do conhecimento em universidades públicas: Contribuições do modelo de Bukowitz e Williams. *Revista de Administração Pública*, 56(4), 512–530. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220123>
- Buenadicha-Mateos, M., Sánchez-Hernández, M. I., & Morales-García, M. (2023). Capital intelectual y sostenibilidad en instituciones educativas: Aplicación del Skandia Navigator. *Educación XX1*, 26(1), 123–145. <https://doi.org/10.5944/educxx1.26.1.35678>
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (1999). *The knowledge management fieldbook*. Financial Times/Prentice Hall. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/knowledge-management-fieldbook/P200000006264>
- Chaparro Prieto, A. Y., & Perdomo Vargas, I. R. (2024). La gestión del conocimiento en la educación superior colombiana: Un análisis documental. *e-Ciencias de la Información*, 14(2). <https://doi.org/10.15517/eci.v14i2.56588>
- Corrêa, F., de Paula, C. P. A., Ribeiro, J. S. A. N., & de Castro, J. M. (2020). A gestão do conhecimento holística: Análise de aderência do modelo de Bukowitz e Williams. *Revista em Gestão & Sustentabilidade*, 10(2), 1–20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10219890>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard Business School Press. <https://store.hbr.org/product/working-knowledge/10387>
- De La Cruz Medina, S. (2024). La gestión del conocimiento en universidades: Modelos y prácticas efectivas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3212>
- Di Vaio, P., Palladino, R., Pezzi, A., & Casey, C. (2021). Knowledge management and digital transformation in universities: A systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1–20. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0223>



- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. HarperBusiness.
<https://www.harpercollins.com/products/intellectual-capital-leif-edvinssonmichael-s-malone>
- Ibrahim, S., & Shaalan, K. (2022). A systematic review of knowledge management integration in higher educational institution with an emphasis on a blended learning environment. *ResearchGate*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36465.9493>
- ISO (2018). ISO 30401: Knowledge management systems — Requirements. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/68683.html>
- Jokanović, B. T., Okanović, A. V., & Lalić, B. (2018). Knowledge management diagnosis in Vojvodina firms by using Bukowitz and Williams model. *Industrija*, 46(4), 97–112.
<https://doi.org/10.5937/industrija46-17740>
- Mubarik, M. S., Naghavi, N., & Mahmood, R. T. (2019). Intellectual capital and firm performance: The mediating role of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 20(5), 661–679.
<https://doi.org/10.1108/JIC-10-2018-0184>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
<https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Pedro, E., Leitão, J., & Alves, H. (2021). The intellectual capital of higher education institutions: Operationalizing and measuring its relational capital. *Journal of Knowledge Management*, 25(3), 675–694. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0276>
- Sadeghi, M. (2019). The relation between organizational structure dimensions and knowledge management on the basis of Bukowitz and Williams model (Case study: 15 organizations). *Journal of Management Studies*, 11(2), 1–20. https://jms.ihu.ac.ir/article_204862_en.html
- Secundo, G., Ndou, V., Del Vecchio, P., & De Pascale, G. (2020). Intellectual capital in higher education: A framework for sustainability. *Journal of Intellectual Capital*, 21(2), 288–310.
<https://doi.org/10.1108/JIC-07-2019-0172>



Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

UNESCO. (2021). *Open science recommendation*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://www.unesco.org/en/open-science/about/recommendation>

