



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**La memoria organizacional como factor de  
competitividad en la gestión académica en el posgrado  
– UNMSM**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias  
Administrativa

**AUTOR**

Teresa Jesús RIOS DELGADO

**ASESOR**

Dr. Edgar VICENTE ARMAS

Lima, Perú

2020



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Rios, T. (2020). *La memoria organizacional como factor de competitividad en la gestión académica en el posgrado – UNMSM*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 0004-UPG-FCA-2020  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

En la Ciudad Universitaria, a los Diez días del mes de diciembre del año dos mil veinte, siendo las 11:00 horas, en el enlace [meet.google.com/sfk-cvbt-jdg](https://meet.google.com/sfk-cvbt-jdg) emitido por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. ENRIQUE JAVIER CORNEJO RAMÍREZ**, e integrado por los miembros: **DR. EDGAR VICENTE ARMAS (Asesor)**, **DR. LUIS FERNANDO VALERIANO ORTIZ (Jurado)**, **DRA. GABY VARGAS VARGAS (Jurado)**; la postulante al Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, doña **TERESA JESÚS RIOS DELGADO**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"LA MEMORIA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN ACADÉMICA EN EL POSGRADO - UNMSM"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

**18 (DIECIOCHO) MUY BUENO**

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas **OTORGAR** el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, a doña **TERESA JESÚS RIOS DELGADO**. Se extiende la presente Acta siendo las 12:10 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.



**DR. ENRIQUE JAVIER CORNEJO RAMÍREZ**  
**PRESIDENTE**



**DR. EDGAR VICENTE ARMAS**  
**ASESOR**



**DR. LUIS FERNANDO VALERIANO ORTIZ**  
**JURADO**



**DRA. GABY VARGAS VARGAS**  
**JURADO**

**LA MEMORIA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD  
DE LA GESTIÓN ACADÉMICA EN EL POSGRADO - UNMSM**

## DEDICATORIA

En la eternidad

A mi siempre recordado y amado

Padre

Alejandro C. Rios Maguiña

A mi Facundo Adán

A mi Liam Antonio

A mi Santiago Alejandro

## **AGRADECIMIENTOS**

A todas las personas que directa o indirectamente me apoyaron en la realización de esta investigación

A mi asesor Dr. Edgar Vicente Armas por su asesoría, comprensión, interés y apoyo.



## Índice General

<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iv
<b>Índice General</b> .....	v
<b>Lista de Tablas</b> .....	viii
<b>Lista de Figuras</b> .....	x
<b>RESUMEN</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	15
<b>1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b> .....	15
<b>1.2.1. Problema General</b> .....	21
<b>1.2.2. Problemas Específicos</b> .....	22
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA</b> .....	22
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA</b> .....	24
<b>1.5. OBJETIVO GENERAL</b> .....	26
<b>1.5.1. Objetivo General</b> .....	26
<b>1.5.2. Objetivos Específicos</b> .....	26
<b>1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	27
<b>1.6.1. Hipótesis General</b> .....	27
<b>1.6.2. Hipótesis Específicas</b> .....	27
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	28
<b>2.1. Marco filosófico o epistemológico</b> .....	28
<b>2.2 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN</b> .....	31
<b>2.3. BASES TEÓRICAS</b> .....	53
<b>2.3.1. El conocimiento</b> .....	53

<b>2.3.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b> .....	61
2.3.2.1 Conceptos generales.....	61
2.3.2.2 Características de la gestión del conocimiento.....	66
2.3.2.3 Organización basada en el conocimiento .....	70
2.3.2.4 La gestión del conocimiento y tecnología .....	72
<b>2.3.3 LA MEMORIA ORGANIZACIONAL</b> .....	74
2.3.3.1 Sistemas de memoria organizacional.....	89
2.3.3.2 La amnesia corporativa .....	99
<b>2.3.4 EL FACTOR DE COMPETITIVIDAD</b> .....	101
2.3.4.1 La cadena de valor.....	105
2.3.4.2 La competitividad y conocimiento.....	107
2.3.4.3 La competitividad y la educación .....	110
<b>2.3.5 GESTIÓN ACADÉMICA</b> .....	113
2.3.5.1 Generalidades .....	113
2.3.5.2 Conceptos de gestión académica.....	119
2.3.5.3 Procesos académicos .....	123
2.3.5.4 La gestión académica y las tecnologías de información y comunicación (TIC's) 126	
2.3.6 La dirección de posgrado.....	129
2.3.6.1 La unidad de posgrado.....	129
<b>2.4 Marco conceptual</b> .....	141
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b> .....	145
<b>3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	145
<b>3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO</b> .....	148
<b>3.3. TAMAÑO DE MUESTRA</b> .....	149
<b>3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	150
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	155
<b>4.1. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	155

<b>4.2. Pruebas de hipótesis</b> .....	180
<b>4.2.1 Hipótesis general</b> .....	181
<b>4.2.2 Hipótesis específica N° 1</b> .....	182
<b>4.2.3 Hipótesis específica N° 2</b> .....	183
<b>4.2.4 Hipótesis específica N° 3</b> .....	185
<b>4.3. Presentación de resultados</b> .....	186
<b>4.4 Discusión de los resultados</b> .....	191
<b>CAPÍTULO 5: IMPACTOS</b> .....	195
<b>5.1. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	195
<b>5.1.1. MODELO DE MEMORIA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES</b> .....	196
<b>5.2 DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEMORIA ORGANIZACIONAL</b> .....	207
<b>5.3. BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA</b> .....	215
<b>CONCLUSIONES</b> .....	217
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	220
<b>LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	222
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	223
<b>ANEXOS</b> .....	239

## Lista de Tablas

Tabla 1. CAP Facultad de CCAA	.....	131
Tabla 2. CAP Facultad de CCCC	.....	132
Tabla 3. CAP Facultad de CCEE	.....	132
Tabla 4. MAPRO – UPG	.....	138
Tabla 5. Área económico – empresariales	.....	150
Tabla 6. Indicadores a evaluar (Ficha N° 1)	.....	152
Tabla 7. Indicadores a evaluar (Ficha N° 2)	.....	153
Tabla 8. Alfa de Conbrach	.....	154
Tabla 9. Pregunta N° 1	.....	156
Tabla 10. Pregunta N° 2	.....	157
Tabla 11. Pregunta N° 3	.....	158
Tabla 12. Pregunta N° 4	.....	159
Tabla 13. Pregunta N° 5	.....	160
Tabla 14. Pregunta N° 6	.....	161
Tabla 15. Pregunta N° 7	.....	162
Tabla 16. Pregunta N° 8	.....	163
Tabla 17. Pregunta N° 9	.....	164
Tabla 18. Pregunta N° 10	.....	165
Tabla 19. Pregunta N° 11	.....	166
Tabla 20. Pregunta N° 12	.....	167
Tabla 21. Pregunta N° 13	.....	168
Tabla 22. Pregunta N° 14	.....	169
Tabla 23. Pregunta N° 1	.....	170
Tabla 24. Pregunta N° 2	.....	171
Tabla 25. Pregunta N° 3	.....	172
Tabla 26. Pregunta N° 4	.....	173
Tabla 27. Pregunta N° 5	.....	174
Tabla 28. Pregunta N° 6	.....	175

Tabla 29. Pregunta N° 7	.....	176
Tabla 30. Pregunta N° 8	.....	177
Tabla 31. Pregunta N° 9	.....	178
Tabla 32. Pregunta N° 10	.....	179
Tabla 33. Interpretación de los valores de la correlación	.....	180
Tabla 34. Correlación X - Y	.....	181
Tabla 35. Correlación $X_1$ - Y	.....	183
Tabla 36. Correlación $X_2$ - Y	.....	184
Tabla 37. Correlación $X_3$ - Y	.....	185
Tabla 38. CUADRO – DOCENTES: Información Básica y primordial	.....	208
Tabla 39. CUADRO – DOCENTES: Experiencia Docente	.....	209
Tabla 40. CUADRO – DOCENTES	.....	210
Tabla 41. PROCESO DE GRADUACIÓN: Etapa N° 1 – Proyecto de Investigación	.....	211
Tabla 42. PROCESO DE GRADUACIÓN: Etapa N° 2 – Tesis de Investigación	.....	212
Tabla 43. PROCESO DE GRADUACIÓN	.....	213

## Lista de Figuras

Figura 1. Tipos de conocimiento .....	57
Figura 2. Comparación de las propiedades del conocimiento Tácito y Explícito .....	58
Figura 3. Espiral de la creación del conocimiento organizacional .....	67
Figura 4. Procesos de la Gestión del Conocimiento .....	68
Figura 5. Estructura de la Memoria Organizacional .....	90
Figura 6. Estructura de la Memoria Organizacional .....	91
Figura 7. Propuesta de Memoria Organizacional .....	92
Figura 8. Esquema de Memoria Organizacional .....	93
Figura 9. Proceso de la Gestión del Conocimiento .....	94
Figura 10. Repositorios de la memoria organizacional .....	97
Figura 11. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector .....	104
Figura 12. Cadena de Valor .....	105
Figura 13. Proceso Administrativo .....	118
Figura 14. Panorama de la estructura organizacional .....	133
Figura 15. Factores para la elaboración de la carga académica .....	135
Figura 16. Factores para la elaboración de la carga académica .....	136
Figura 17. Flujo del Proceso de Graduación .....	139
Figura 18. Ejemplo de flujo del proceso completo del grado de maestría .....	140
Figura 19. Diseño de Investigación .....	146
Figura 20. Modelo propuesto de investigación .....	147
Figura 21. Pregunta N° 1 .....	156

Figura 22. Pregunta N° 2	.....	157
Figura 23. Pregunta N° 3	.....	158
Figura 24. Pregunta N° 4	.....	159
Figura 25. Pregunta N° 5	.....	160
Figura 26. Pregunta N° 6	.....	161
Figura 27. Pregunta N° 7	.....	162
Figura 28. Pregunta N° 8	.....	163
Figura 29. Pregunta N° 9	.....	164
Figura 30. Pregunta N° 10	.....	165
Figura 31. Pregunta N° 11	.....	166
Figura 32. Pregunta N° 12	.....	167
Figura 33. Pregunta N° 13	.....	168
Figura 34. Pregunta N° 14	.....	169
Figura 35. Pregunta N° 1	.....	170
Figura 36. Pregunta N° 2	.....	171
Figura 37. Pregunta N° 3	.....	172
Figura 38. Pregunta N° 4	.....	173
Figura 39. Pregunta N° 5	.....	174
Figura 40. Pregunta N° 6	.....	175
Figura 41. Pregunta N° 7	.....	176
Figura 42. Pregunta N° 8	.....	177
Figura 43. Pregunta N° 9	.....	178
Figura 44. Pregunta N° 10	.....	179
Figura 45. Contexto de la Memoria Organizacional	.....	197
Figura 46. Desarrollo de una Estrategia del Conocimiento	.....	198
Figura 47. Niveles de Aprendizaje	.....	200
Figura 48. Modelo de memoria organizacional	.....	201
Figura 49. Captura de la Información	.....	203
Figura 50. Almacenamiento de la Información	.....	204

Figura 51. Aplicación de la Información	.....	206
Figura 52. Aplicación de la cadena de valor desde de la perspectiva interna de la organización	.....	207



## RESUMEN

El entorno competitivo y globalizado hace que las organizaciones estén en constante cambio para sobrevivir en el mercado. Esta competitividad exige a las organizaciones a buscar estrategias, herramientas o estructuras que les permita lograr sus objetivos organizacionales, y el conocimiento es un activo primordial en la construcción de nuevas estrategias. Por lo cual, la memoria organizacional va a permitir almacenarla, preservarla y entenderla, fortaleciendo la toma de decisiones en la gestión. Este estudio tiene por objetivo diseñar un sistema de memoria organizacional como factor de competitividad en la gestión académica. El estudio se realizó en las unidades de posgrado del área económico-empresariales de la UNMSM y fue de tipo descriptivo y correlacional.

El estudio comprobó la relación entre la memoria organizacional como factor de competitividad en la gestión académica, estableciéndose que es importante que las organizaciones implementen estrategias para utilizar el conocimiento de una organización con la finalidad de tomar decisiones con efectividad, una arista importante en la competitividad.

Palabras claves: memoria organizacional, competitividad, gestión académica, gestión del conocimiento.

## **ABSTRACT**

The competitive environment and globalization make organization constantly changing in order to survive in the market. This competitiveness requires organizations to look for strategies, tools or structures that allow them to achieve their organizational objectives, and knowledge is the main asset in building new strategies. Therefore, organizational memory will allow knowledge to be stores, preserved and understood, so that it strengths decision making. This research aims to design an organizational memory system as a factor of competitiveness in academic management. This research was carried out in the postgraduate units of the economic-business area at San Marcos University and it was descriptive and correlational study.

This research confirmed the association between organizational memory as a factor of competitiveness and the academic management, establishing that is important that organizations implement strategies to use organizational knowledge in decision making, an important edge in competitiveness.

Key words: organizational memory, competitiveness, academic management, knowledge management

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Las universidades de acuerdo a la Ley Universitaria 3020 (MINEDU, 2014, p. 7) se rigen por los principios de calidad académica, creatividad e innovación, entre otros; siendo uno de sus fines servir a la comunidad y al desarrollo integral y entre sus funciones está el contribuir al desarrollo humano, por lo cual tienen constantemente la necesidad de adaptarse a los constantes cambios, como el aumento de la demanda de educación a nivel superior, la necesidad de una colaboración entre universidad y empresa y una gestión de los conocimientos, por nombrar algunos.

El Perú está viviendo un incremento en la oferta y demanda educativa, siendo la de mayor demanda los estudios a nivel de educación superior. Esta situación continuará en los próximos años debido, principalmente, a la nueva modalidad de universidad: universidad-empresa, lo cual se ve reflejado en la vigente ley universitaria N°30220. Entonces no solamente se incrementa el número de estudiantes de la enseñanza superior sino también el lucro propio. Por otro lado, ha surgido una necesidad de mejora continua, la cual se relaciona directamente con la educación y la capacitación permanente, elementales para el licenciamiento y la acreditación promovidos por el gobierno. Y a esto hay que añadir otros factores, como la dureza del mercado laboral o la motivación empresarial desmotivado por el desfase rápido de sus emprendimientos.

La colaboración entre la universidad y la empresa debe intensificarse y enfocarse no solo hacia la innovación, la transferencia y difusión de los conocimientos, sino también a la creación y aumento de unidades de producción de conocimientos.

Ante estos retos, se necesita de una propuesta relacionada a la gestión del conocimiento debido a la transformación y la especialización en las diferentes áreas del conocimiento, lo cual multiplica la identificación, organización y clasificación del conocimiento; se hace necesario la gestión del conocimiento: "El propósito de las universidades desde sus más remotos orígenes ha sido la creación y asimilación del conocimiento y su transferencia a la sociedad. Por lo tanto, la gestión de una universidad es en sí misma gestión del conocimiento" (López, Cabrales, & Schmal, 2005, p. 13).

Por ejemplo, las universidades están siempre bajo la presión de ser competitivos. Y en respuesta a estas necesidades (de oficio o por obligación), se adoptan nuevos sistemas de administración y procesos de gestión del conocimiento en aras de superar este desafío.

Si bien es cierto que las universidades son bastante diferentes a las empresas, pero con la congruencia que ambas son organizaciones, las herramientas de gestión del mundo empresarial pueden ser aplicadas y con éxito en la administración académica haciéndola competitiva. La gestión del conocimiento en el campo de la educación, otorga las bases para ayudar, iniciar e impulsar la creatividad de la persona, intercambiando y transmitiendo los conocimientos de forma individual o grupal (Pinto Brito, De Oliveira, & De Castro, 2012). En la presente investigación nos enfocaremos en la universidad pública que se diferencia de las universidades privadas, en que aún siguen en la necesidad de una transformación hacia la modernización no solo por el

factor económico, sino también en relación a la organización académico-administrativa dependientes de la gestión del Estado.

Igualmente, el incremento no solo en cantidad sino también en complejidad de los datos, obliga a las organizaciones a buscar nuevas alternativas de administración y gestión.

Boyd y Crawford (2012) afirman que la big data cambiará fundamentalmente la forma como vemos el mundo laboral y los procesos de producción. Comparan esta situación con el Fordismo (Amin 1994), que está estrechamente relacionado con la teoría del Taylorismo (Taylor 1911), que deshumanizó el trabajo a principios del siglo XX y solo se centró en las piezas mecánicas y la automatización como procesos de trabajo. (Scholz, 2017, p. 26).

Y en estos días de cambios acelerados en el desarrollo científico y tecnológico, un activo intangible de toda organización es el conocimiento organizacional, el cual ha originado un paradigma en la administración de la empresa: la gestión del conocimiento, generalmente entendido, como todo proceso en base al uso del conocimiento para organizar, crear, y generar valor en una organización puesto que en forma simple, resumida y esquemática permite procesos y estrategias dinámicas para el desarrollo de la organización, conducentes a la eficacia y eficiencia deseada. Por lo cual, la gestión del conocimiento es gestionar el conocimiento organizacional para mejorar la ventaja competitiva a través de un enfoque integrado de identificación, captura, preservación y recuperación del conocimiento en las actividades de la organización. Y un factor básico e importante es la memoria organizacional, como procesos concernientes a la preservación del conocimiento para el uso en el presente y en futuro en una organización.

El presente estudio se situó en el área de posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), específicamente en el área económico – empresariales. Se observó que cada unidad de posgrado como organización académica se centra en los procesos administrativos con un flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control. Entre los principales procesos que se llevan a cabo, están la elaboración de la carga académica, el proceso de matrícula, el proceso de graduación (magíster y doctor). Como complemento de estos procesos, están la revisión y/o propuesta de actualización de los planes curriculares, las convalidaciones de los planes curriculares, la tramitación de los carnets universitarios, entre otros. Un primer factor observado entonces son estos procesos administrativos, por ejemplo, la elaboración de la carga académica aun realizada manualmente, sea cuando se utilice un procesador de textos o un Excel. Igualmente, el proceso de matrícula sin opción a una tecnología vía Internet que permita al estudiante proceder a su matrícula sin apersonarse a la universidad; y los procesos de graduación que se sostienen todavía en una tramitación cuyos procedimientos toman muchas veces más tiempo de lo necesario. Lo que conlleva a un exceso en el tiempo de los trámites al igual que la lentitud en los procesos de graduación, superando los 30 días para la revisión del proyecto y el jurado informante, estipulados en el reglamento de posgrado de la universidad. Estos factores podrían originar la insatisfacción en los graduandos de las maestrías y doctorados.

Un segundo factor observado son las inconsistencias en la aplicación de la normatividad y el marco legal (reglamento de la Dirección General de Estudios de Posgrado de la UNMSM), lo que nos proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación, desde la constitución hasta las directivas o manuales. Como en toda gestión pública, en nuestro caso, la continua rotación de los colaboradores en ciertos niveles acrecienta la problemática, muy álgido estando en tiempos en donde gestionar la información es un importante pilar

de la gestión administrativa. Por ejemplo, el cambio de autoridades por elecciones o designación de cargos de confianza, con una planificación que no es continua o se interrumpe en la rotación.

Llegando a un tercer factor, se observa la necesidad de un adecuado almacenamiento del dato, información y conocimiento para la optimización de todos estos procesos.

La competitividad es un factor muy importante en la toma de decisiones puesto que afecta a la eficiencia y eficacia de toda organización, pero sobre todo con la puesta en valor de la organización. Es así que, conservando el conocimiento organizacional, se reduce o hasta se puede eliminar la amnesia corporativa como factor de discapacidad para aprender de las organizaciones. La memoria organizacional forma parte de la gestión del conocimiento:

“Institucionalmente se ha designado a las Instituciones de Educación Superior la formación académica basada en la transferencia de conocimientos, cuyo proceso es conocido como gestión del conocimiento, siendo el factor humano y la tecnología, recursos fundamentales para la generación e información del conocimiento y la competitividad institucional.” (Vizcaíno, Sánchez, Gaytán, & Chang, 2016, p. 163)

La memoria organizacional es la función de la organización en el cual el conocimiento organizacional es almacenado y recuperado su uso en el presente y el futuro, lo que contribuye de manera importante a los procesos de diseño y creación de futuras organizaciones (Jasimuddin, Connell, & Klein, 2009).

Asimismo, en el contexto educativo, la gestión académica también juega un rol muy importante para mejorar no solamente los índices de eficiencia y eficacia de la organización sino también afianzar la calidad de la educación.

Actualmente las universidades están preocupadas y ocupadas en lograr la pertinencia social de los programas educativos que ofertan; esto es, existe en ellas, la exigencia de formar egresados en las diversas disciplinas que satisfagan, con altos estándares de calidad, las necesidades del mercado profesional y contribuyan además a mejorar las condiciones de vida de su entorno. (Sarabia, Vargas, & González, 2014, p. 4).

Efectivamente es importante destacar el papel de la interacción de la universidad, empresa y el gobierno, llamada comúnmente como la triple hélice: Estas tres organizaciones son diferentes en su historia, cultura y propósitos, y colaboran entre ellas esperando, por ejemplo: la empresa lograr ventaja competitiva, la universidad en investigación y por ende en las publicaciones académicas y el gobierno espera mejorar la economía, lograr más puestos de trabajo, mayor progreso en el desarrollo e implementación de tecnologías o lograr los objetivos de sus políticas públicas. En este contexto la interacción desarrolla investigación para resolver problemas específicos o desarrollar tecnologías, las empresas logran resolver sus problemas o aplicar esta nueva tecnología y el gobierno puede decir que sus políticas públicas son efectivas. (Dankbaar, 2019)



Es claro que la gestión académica, de cara a los retos de los nuevos paradigmas educativos, no ha sido plenamente desarrollada, las instituciones están actuando de manera reactiva a los eventos del entorno globalizador que se vive; y muy pocas están siendo proactivas; y nos atrevemos a afirmar, que las universidades en la mayoría de los casos, carecen de un modelo de gestión que mida objetivamente la calidad y la productividad a su interior, de esta importante tarea, que es la administración educativa. (Sarabia, Vargas, & González, 2014, p. 6)

La presente investigación relaciona la memoria organizacional como como factor de competitividad y la gestión académica en las unidades de posgrado del área económica empresarial de la dirección de posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la que se analizó los principales procesos de la gestión académica que se realizan en las unidades de posgrado con la amplia colaboración de los funcionarios académicos correspondientes.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Luego de lo expuesto, se formulan los siguientes problemas de investigación:

### **1.2.1. Problema General:**

¿Qué relación existe entre la memoria organizacional como factor de competitividad y la gestión académica en el posgrado - UNMSM?

### **1.2.2. Problemas Específicos:**

1. ¿Cómo se relaciona la captura de la información y la gestión académica en el posgrado - UNMSM?
2. ¿Cómo se relaciona el almacenamiento de la información y la gestión académica en el posgrado - UNMSM?
3. ¿Cómo se relaciona la aplicación de la información y la gestión académica en el posgrado - UNMSM?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Es importante el estudio de la memoria organizacional puesto que no se observa la aplicación de la teoría o concepto de esta, en especial, en una institución educativa como la universidad. Este estudio igualmente es de aporte, tal como lo menciona Davenport, DeLong y Brees (1992) la gestión del conocimiento, es fundamental para una organización o empresa que necesita conocer lo que sabe y debe utilizar como conocimiento efectivo; el tamaño y la dispersión geográfica hace especialmente difícil localizar este conocimiento y más difícil de conseguirlo cuando es necesario. Y la base, consideramos es la memoria organizacional.

No podemos negar el hecho de que aún hay un debate entre si la memoria organizacional es parte de la gestión del conocimiento o están relacionados, llegándose hasta pensar que pueden ser lo mismo. Sin embargo, nuestra pretensión es aportar con la primera premisa en el cual la memoria organización es la base de la gestión del conocimiento, ya que, si

una organización no gestiona adecuadamente la captura, el almacenamiento, y aplicación, no habrá posibilidad de una gestión del conocimiento. (Jasimuddin, Connell, & Klein, 2009)

Por otro lado, el estudio de la memoria organizacional, como parte de la gestión del conocimiento, en el caso de organizaciones públicas, proporciona los recursos necesarios de información; no solo para lograr calidad y eficiencia en los servicios y/o productos sino debido a que es un pilar en la toma de decisiones. Se debe gestionar el conocimiento organizacional en base a las necesidades de la organización no solamente para hacerla efectiva, sino también beneficiará a los estudiantes, egresados y comunidad en general. Por tanto, la gestión académica adquiere el valor potencial para una mayor capacidad productiva de los colaboradores.

La memoria organizacional es uno de los principales baluartes de la gestión del conocimiento. Una teoría sustentada por Nonaka y Takeuchi (1995) quienes definen la gestión del conocimiento como un proceso de aplicación sistemático para la captura, estructura, gestión y difusión del conocimiento generado por toda la organización. Y uno de los factores conducentes a la generación del conocimiento es la memoria organizacional. Igualmente, afianzada por Drucker (1998) al afirmar que el conocimiento es el único recurso económico con sentido. Hoy no sólo colaboradores o interactuantes de una organización tienen datos, información y conocimiento sino también crean percepciones que transmiten para generar nuevos conocimientos que pueden ser recordados (almacenados) u olvidados.

Ackerman y Halverson (2004) señala que los estudios sobre memoria organizacional se dividen en tres grupos. El primero, son estudios teóricos que proporcionan una descripción general de la memoria en una organización. Generalmente, los artículos científicos teorizan sobre la memoria organizacional sin presentar datos empíricos. Luego están los estudios que

han examinado el uso de un sistema de cómputo en particular diseñado para incrementar la memoria organizacional. Muchos de estos estudios se han enfocado en los sistemas de tecnología diseñados para reemplazar los sistemas de memoria humano y del papel. Y en tercer lugar los estudios que examinan el uso de la memoria organizacional a través de estudios empíricos de campo. Aunque estos estudios serían los más útiles tanto para diseñar como comprender la práctica de la memoria organizacional, existen muy pocos estudios de este tipo.

El estudio sobre la aplicación de la teoría sobre la memoria organizacional en la gestión académica se constituye en el medio adecuado para la eficacia en el funcionamiento de la organización, por lo cual estas teorías sobre la gestión del conocimiento, al igual que la memoria organizacional son de utilidad en la gestión de las universidades.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La presente investigación brinda no solo en los beneficios para los usuarios sino también para la organización en la toma de decisiones, principalmente, en su identidad institucional, clima organizacional, calidad de servicios los cuales son indicadores de una ventaja competitiva. Igualmente se podrá integrar la tradición histórica y académica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) con herramientas globales como la memoria organizacional, lo cual brindará a nuestra universidad proyectarnos a ser una universidad integral propiciando el desarrollo profesional y personal de sus estamentos: estudiantes, docentes, administrativos y comunidad, con el objetivo de contribuir a una formación humana de solidaridad y respeto que fortalezca los valores de nuestra sociedad.

Stein (1995) afirma que la memoria organizacional es fundamental en la planificación, los procesos de comunicación, en la toma de decisiones, y procesamiento de información en toda organización.

Es por ello que el estudio, análisis y práctica de la memoria organizacional integrada en el proceso de la gestión académica permitirá mejorar nuestros procesos académicos y de investigación en el posgrado. De acuerdo a Dalkir (2005) la memoria organizacional desarrolla e incrementa los activos mediante la captura, organización, difusión y reutilización del conocimiento que ha sido creado por los empleados o colaboradores. Estas, define él, son buenas razones para crear memoria organizacional.

Las organizaciones olvidan frecuentemente sus acciones del pasado y por qué lo hicieron, por lo cual es importante que los trabajadores se sientan motivados a utilizar los conocimientos no solo para desarrollar sus habilidades y competencias sino también alcanzar los objetivos organizacionales (Beijerse, 1999).

La transcendencia de la gestión del conocimiento se evidencia más entre los investigadores, quienes consideran que toda actividad de la gestión del conocimiento dentro de una organización es un factor importante para afianzar la competitividad (Pavlovic, Obradovic, & Bjelica, 2018)

La creación de una memoria organizacional debe tener el propósito de entender cómo el conocimiento es la ventaja competitiva en la organización de los procesos, básicamente. Luego una vez identificadas y eliminadas o removidas aquellas murallas, sean estructurales y/o emocionales que impiden la exteriorización del conocimiento y la colaboración entre las personas, se podrá lograr una herramienta que permita una gestión académica eficaz, pero

sobre todo eficiente. De esta manera nuestro aporte es brindar una herramienta que sea factor de competitividad y que brinde sobre todo solución al problema planteado.

## **1.5. OBJETIVO GENERAL**

### **1.5.1. Objetivo General:**

Diseñar un sistema de memoria organizacional como factor de competitividad en la gestión académica en el posgrado - UNMSM.

### **1.5.2 Objetivos Específicos:**

1. Determinar la relación de la captura de la información y la gestión académica en el posgrado - UNMSM.
2. Establecer la relación del almacenamiento de la información y la gestión académica en el posgrado - UNMSM.
3. Determinar la relación de la aplicación de la información y la gestión académica en el posgrado - UNMSM.

## **1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. Hipótesis General:**

La memoria organizacional como factor de competitividad se relaciona con la gestión académica en el posgrado - UNMSM.

### **1.6.2 Hipótesis Específicas:**

H1. Existe relación directa entre la captura de la información y la gestión académica en el posgrado - UNMSM.

H2. Existe relación directa entre el almacenamiento de la información y la gestión académica en el posgrado - UNMSM.

H3. Existe relación directa entre la aplicación de la información y la gestión académica en el posgrado - UNMSM.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco filosófico o epistemológico

“No hay intelecto que no haya pasado antes por los sentidos”

**Parménides**

El ser humano ha caminado por los senderos de la vida tratando de dilucidar el objetivo de su existencia, como reflexión de su naturaleza y su capacidad de razonamiento. Su primera observación frente al mundo, su razonamiento, y su capacidad de creación del lenguaje le han permitido crear el conocimiento.

La mente está dotada de varios poderes y facultades, que se distinguen entre sí, dándose el caso que aquello que es realmente distinto para la percepción inmediata puede ser distinguido por la reflexión. Hay otras muchas distinciones evidentes de esta clase, como la de entendimiento y voluntad, la de imaginación y pasiones, que caen dentro de la comprensión de toda criatura humana, y las más agudas y filosóficas distinciones, no son menos reales y ciertas, aunque sean más difíciles de comprender. (Hume, 1988)



En un primer momento es su sentido común quien lo guía, y se inician sus primeras reflexiones: “Si examinamos la historia de la filosofía, no podemos dejar de reconocer que las reflexiones acerca de la naturaleza del conocimiento y de los diversos problemas que plantean han existido desde el comienzo del filosofar.” (Alvarado, 2005, p. 33)

Sin embargo, al formar una sociedad -el ser humano busca vivir en grupo-, los problemas empiezan porque ya se visualiza la necesidad de un acuerdo, de una aceptación y “el sentido común no puede conseguir más que una objetividad limitada porque está demasiado estrechamente vinculado a la percepción y a la acción, y cuando las rebasa lo hace a menudo en la forma de mito.” (Bunge, p. 21)

Por lo tanto, en esta necesidad de vivir en grupo, en sociedad, porque el ser humano es social-, se necesita de una aceptación: “el conocimiento es propiamente tal cuando tiene necesidad lógica y validez universal. Sólo la razón puede permitir decir que una cosa es como es y no puede ser de otra manera. (Briones, 2002, p. 23)

Según lo expone Platón en su diálogo *Teetetos*, tres son los requisitos que se le deben exigir para que se pueda hablar de conocimiento: creencia, verdad y prueba. En primer lugar, quien formula la afirmación debe creer en ella. Segundo, el conocimiento expresado debe ser verdadero. Tercero, deberá haber pruebas de este conocimiento. Si no hay creencia, aunque por casualidad haya verdad y exista la prueba, pero ésta no se halle en poder de quien formula la afirmación, no podremos hablar de conocimiento. Tampoco podremos hacerlo si no hay verdad, porque no asociamos el conocimiento a sostener lo que no corresponde a la realidad o a los estados de cosas en estudio. Y

aunque hubiese creencia y verdad, mientras no exista la prueba se estará en estado de *opinión* mas no de conocimiento. Claro que, en esta concepción platónica, el establecimiento de la prueba ya impone la satisfacción de la segunda condición, la verdad del presunto conocimiento, de lo cual resulta que las tres condiciones no son enteramente independientes. (Klimosky, 1997, p. 21)

Existe abundante bibliografía sobre los diferentes tipos de conocimiento que existen en base a la experiencia del ser humano, sin embargo; para conceptualarla, tal como lo muestra Platón, la prueba podría ser el factor que sustente la armonía en una sociedad al aceptar la misma realidad.

De acuerdo a Hessen (2006, p. 13) en el conocimiento se hallan frente a frente la conciencia y el objeto, el sujeto y el objeto. El conocimiento se presenta como una relación entre estos dos miembros, que permanecen en ella eternamente separados el uno del otro. El dualismo de sujeto y objeto pertenece a la esencia del conocimiento.

Este dualismo (sujeto y objeto) nos ha llevado al desarrollo que hoy tenemos en nuestro mundo, a través principalmente del llamado conocimiento científico. Sin embargo, si el conocimiento es la experiencia comprobada o no, se podría afirmar que el conocimiento es la base de nuestra capacidad de razonar. Entonces ¿qué realmente conoce el ser humano? ¿Cómo conoce el ser humano? ¿Cuándo o en qué momento conoce el ser humano?

Cuestiones aun sin respuesta, porque el ser humano solo ha racionalizado la existencia de su mundo, de su realidad, eso es lo que conoce y lo conoce gracias a su capacidad de razonar, y cada momento o historia como ser humano lo ha delimitado en un contexto de conocimiento en relación a su observación de la realidad. Mientras tanto se sigue buscando nuevas

formas de darle valor al conocimiento, en el sentido de bienestar, en el sentido de satisfacción, pero sobre en el sentido de vida.

## **2.2 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

Luego de la investigación bibliográfica correspondiente, se ha podido encontrar los siguientes antecedentes de estudio en relación a las variables de investigación:

### **2.2.1 Respecto a la variable Memoria Organizacional:**

#### **➤ Tesis Doctorales. -**

En la tesis doctoral titulada “Memoria Organizacional Basada en Ontologías y Casos para un Sistema de Recomendación en Aseguramiento de Calidad”, Facultad de Informática de la Universidad Nacional de La Plata-Argentina, de Martín (2010) se establecen las siguientes conclusiones:

Administrar el conocimiento organizacional representa una ventaja clave en toda empresa de software. Para que dicha administración sea eficiente es importante contar con una Memoria Organizacional que dé soporte a la captura, estructuración, reutilización, procesamiento y diseminación del conocimiento creado por sus empleados. La utilidad de una Memoria Organizacional radica en que el conocimiento que almacena pueda ser fácilmente compartido entre sistemas dentro de la organización o entre organizaciones colaborativas. (p. 266)

Este trabajo de investigación se relaciona con nuestra propuesta de investigación ya que como conclusión determina la importancia de la memoria organizacional como una forma de almacenamiento del conocimiento para poder luego ser utilizado por toda la organización, lo cual es de nuestro interés para lograr una organización más dinámica y ágil.

En la tesis doctoral de Parra (2007) titulada “un modelo de metaplaneación basado en memoria organizacional”, para obtener el Grado de Doctor en Tecnologías de Información y Análisis de Decisiones en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, en el cual se señala que la investigación desarrolla un método para obtener soluciones de problemas críticos en cualquier organización. Se propone en primer lugar la construcción de una memoria organizacional en la que los especialistas registren soluciones efectivas a problemas determinados. De esta manera si hubiere algún problema nuevo, entonces se buscará la información necesaria en la base de datos de la memoria organizacional y se verificará con las acciones pasadas registradas que han sido consideradas como soluciones adecuadas en base a las experiencias. Finalmente, se establece que el modelo brinda soporte a la toma de decisiones en la organización.

Efectivamente en este acelerado progreso de la ciencia y en especial de la tecnología, la cantidad abrumadora de datos e información, nos exige un orden o una jerarquía de los procesos para una eficiente gestión de estos. Esta gestión del conocimiento a través de una memoria organizacional es ya también imprescindible en la toma de decisiones en cualquier organización.

➤ **Artículos de Investigación. -**

El artículo de investigación “Sistema de memoria organizacional para centros I+D de una institución de educación superior” de Reátegui, Poma, Benítez y Rodríguez (2015, p. 23) presenta las siguientes conclusiones:

Un sistema de memoria organizacional (SMO) proporciona integración y acceso a la información de una organización, por lo que su implementación permitió a los docentes - investigadores tener la información adecuada en el momento que la necesiten, lo que incrementa su productividad.

Los resultados de la implementación del entorno web del SMO se evidenciaron en los diferentes servicios presentados, además de lograr que los docentes se acerquen a los procesos tecnológicos de gestión del conocimiento.

El SMO permite capturar y categorizar el conocimiento de los expertos y ponerlo a disposición de un grupo en particular o ponerlo a disposición de todo el público, lo que aporta al aprendizaje tanto personal y organizacional.

Hubo un interés significativo por parte de los altos directivos, así como por parte de los docentes investigadores del Centro de I+D en el cual se realizaron las pruebas de usuario final; para ellos es importante contar con una herramienta que les ayude a gestionar de forma adecuada la información y conocimiento colectivo, lo que incentiva a promocionar el uso de este sistema a estancias superiores de la universidad.

La propuesta del SMO y su aplicación en los Centros de I+D, permite a los docentes utilizar este tipo de sistemas, accediendo de esta manera a un conjunto de servicios integrados que propicien la generación, conservación y transferencia de los activos de conocimiento que se generan en el desarrollo de proyectos de investigación.

Se puede apreciar que un sistema de memoria organizacional no solo permite acceder a la información si no también es el baluarte de una gestión que engrane no solamente los procesos académicos y/o administrativos. Además, permite una interactuación entre los miembros de la organización como son los estudiantes y docentes, lo cual es uno de los resultados que hemos logrado en la presente investigación: una participación de ambos estamentos a través de una gestión académica dinámica y ágil.

En el artículo de investigación “Modelo de memoria organizacional para la gestión del conocimiento en las unidades de investigación de la Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela” de Calderón y Araujo (2015) se presentan las siguientes conclusiones:

La implementación de una memoria organizacional en cada unidad de investigación permitirá mantener el conocimiento estructurado y almacenado de forma adecuada, a fin de ser utilizado fácilmente por todos los miembros que integran dichas unidades y por usuarios ajenos a estas. Así como también facilitará la transferencia y difusión del conocimiento desde la Universidad de Los Andes hacia el sector externo a ésta, sea empresarial, oficial, económico, político u otro. Se fortalece la pertinencia universitaria al colocar al alcance del público en general una memoria organizacional en la cual se puedan visualizar los resultados de las investigaciones llevadas a cabo en el seno de la Universidad de Los Andes, el cual podrá ser utilizado como un recurso

para mostrarle al Estado, en particular, el quehacer investigativo universitario.

El modelo de memoria organizacional aquí propuesto podrá modificarse o adaptarse, según las necesidades y características particulares de cada unidad de investigación. La situación ideal sería sumarse a las tendencias modernas de globalización y de gestión del conocimiento, utilizando los recursos y herramientas computarizadas que brindan las tecnologías de información y comunicación como son los sistemas computacionales, para afianzar de esta manera los procesos investigativos generadores de conocimiento; así como también, para hacer llegar el conocimiento que en ella se genera diariamente a todo aquel que lo necesite, incrementando de esta manera sus fortalezas como organización productora de conocimiento. (pp. 281 - 282)

Este estudio se relaciona con nuestra investigación en base a la concordancia en la importancia del conocimiento estructurado y almacenado de forma adecuada, reiterándose que la memoria organizacional es baluarte de una gestión eficaz y eficiente tal como es el objetivo de la presente investigación.

En el artículo “Information systems and organizational memory: a literature review” de Barros, Ramos y Perez (2015), entre los principales conclusiones, podemos señalar:

Los sistemas de información de memoria organizacional (SIMO) pueden ser utilizadas para retener conocimiento organizacional (explícito y tácito), por lo tanto, estos son utilizados para soportar la estructura de las actividades organizacionales, y la comunicación y conocimiento entre las personas en la organización. Por ellos, estos

sistemas tienen un papel trascendental en la memoria organización, estructurando y mejorando el papel de la memoria organizacional (MO) en la toma de decisiones, así como la innovación y el control de calidad de los productos y servicios en una organización. SIMO también añade funciones de gestión del conocimiento, creando un entorno que fomenta la colaboración y transmisión de ideas y experiencia entre los individuos, con el objetivo de mejorar la adquisición, retención, almacenamiento y distribución del conocimiento organizacional a lo largo del tiempo, los cuales son las funciones más importantes de la MO.

En relación al SIMO analizado, se observó que las organizaciones están conscientes de la importancia de la MO e invierten en la preservación de conocimiento relevante, el cual pueda proporcionar ventaja competitiva.

El desafío de las organizaciones es, entonces, identificar e implementar un sistema que soporte adecuadamente la memoria organizacional, ayudando a las organizaciones en el proceso de toma de decisiones. Un SIMO debe proporcionar un entorno bien definido de la adquisición y retención de un conocimiento semánticamente correcto, permitiendo su reutilización en una forma segura y confiable. También debe proporcionar, facilitar y fomentar la colaboración y compartir las funciones. (pp. 60 - 61)

Igualmente, en este artículo, se puede apreciar el énfasis de las ventajas de un sistema de memoria organizacional y también se reitera su utilidad en la toma de decisiones por parte de la organización.



Asimismo, en el artículo “Efectividad de los sistemas de memoria organizacional de una institución de educación superior” de Reátegui (2013, p. 22) se puede observar entre las principales conclusiones:

Las universidades como organizaciones generadoras de conocimiento, necesitan contar con un sistema de memoria organizacional (SMO) que permitan recolectar, acceder y mantener su conocimiento. Los SMO basados en computador agilizan los procesos mencionados. En este sentido, la investigación desarrollada permitió evidenciar los siguientes puntos.

Todos los SMO analizados en este trabajo son sistemas basados en computador utilizados por los docentes de la UTPL para apoyar sus actividades académicas, tales como tutorías, planificación de clases, material de referencia para los estudiantes, elaboración de programas académicos, orientaciones de tesis, publicaciones de artículos entre otros.

Además, los SMO estudiados comparten características comunes, como el almacenamiento de información y/o conocimientos explícitos, la localización es centralizada y el acceso al sistema es a través de tecnologías. Los SMO considerados para este estudio presentan ciertas diferencias en la formalidad de los procesos de recolección y mantenimiento de contenidos, y en la utilización de cierta clasificación y/o aplicación de máquinas de búsqueda.

Este estudio se relaciona con nuestra propuesta de investigación puesto que coincidimos en una mejora continua en el desarrollo de la gestión administrativa y académica.

El artículo de investigación “Una memoria organizacional para gestionar información y conocimiento de proyectos de investigación de instituciones venezolanas” de Ramos, Flores y Núñez (2012, p. 129) se presentan las siguientes conclusiones:

Una memoria de proyectos debe contener la mayor cantidad de experiencias generadas y adquiridas durante la ejecución de los proyectos, por lo tanto, en esta deben representarse elementos tales como contexto de aplicación, destrezas, conocimientos, experimentos y productos.

La MPIIV proporciona una estructura de representación flexible para representar, capturar y recuperar conocimiento e información generados durante la ejecución de proyectos, garantizando así la reutilización de experiencias pasadas. De esta manera, se facilita y se contribuye con el proceso de promoción de conocimiento de proyectos de investigación que son llevados a cabo por parte de la comunidad de investigadores en las diversas instituciones venezolanas.

Finalmente, el presente estudio subraya la necesidad de un mantenimiento de la experiencia, del conocimiento, del historial de una organización para una proyección a futuro de gestión dinámica, coincidiendo también con nuestra propuesta de investigación.

➤ **Otros estudios sobre Memoria Organizacional:**

En la tesis titulada “Un framework para la gestión de la memoria organizacional orientado a proyectos de investigación dentro de una institución de educación superior” para optar el grado de magíster en informática, con mención en ingeniería de software, de la escuela de postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, perteneciente a Corro (2015, pp. 72-73) se establecen las siguientes conclusiones:

Prácticamente es nula la aplicación de una memoria organizacional para instituciones educativas de nivel superior, más aún si hablamos de gestionar una memoria organizacional orientada a proyectos de investigación, lo cual es más notable en nuestro país, en el cual no se encontró antecedente alguno de investigaciones en gestión de una memoria organizacional según la revisión de la literatura realizada previamente.

Las instituciones educativas de nivel superior están asociadas a la creación, diseminación y aprendizaje del conocimiento para lo cual necesitan ser “organizaciones más inteligentes” con la ayuda de la gestión del conocimiento mediante el uso de una memoria organizacional. Dicha memoria estará orientada a proyectos de investigación, que para el contexto de las instituciones educativas de nivel superior, que puede ciertamente beneficiar y tiene el potencial de traer ventajas a la causa de la investigación en dichas instituciones educativas de nivel superior.

Esta tesis presenta la importancia del uso de la memoria organización en una organización de educación superior. Se sustenta la creación de organizaciones inteligentes en base a esa riqueza del conocimiento recolectado, almacenado, pero sobre todo utilizado en el bienestar de la institución y de la organización en su totalidad.

En la tesis titulada “Arquitectura para Sistema de Memoria organizacional en Instituciones de Educación Superior”, para optar el grado de Magíster en Informática con mención en Ingeniería de Software, de la escuela de postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, perteneciente a Quilca (2014, pp. 55-56) se puede apreciar las siguientes conclusiones:

La misión principal de una institución de educación superior es la transferencia de conocimiento e investigación y debería ser un lugar donde se tenga como prioridad la gestión del conocimiento, sin embargo, hay pocos estudios de memoria organizacional en una institución de educación superior que requiere instituciones de educación superior o universidades.

Se detallaron diversos métodos y técnicas de la Ingeniería del Conocimiento que pueden ser usados en los procesos de Memoria Organizacional. Primero se identificaron los procesos de una memoria organizacional (adquisición, codificación y recuperación del conocimiento). Luego se describieron los métodos y técnicas de la ingeniería del conocimiento por cada proceso. Para la adquisición del conocimiento se tiene la extracción de información, resumen de textos, datawarehouse y descubrimiento de conocimiento en bases de datos y bases de datos textuales. Para la codificación de conocimiento se tiene los vocabularios controlados, taxonomías, tesauros y ontologías. Para la recuperación del conocimiento se puede usar la recuperación de información, Question - Answering y razonamiento basado en casos.

Para explicar los procesos de memoria organizacional en el contexto de una institución educación superior, se limitó el alcance de los retenedores del conocimiento, lo que permitió determinar los métodos y técnicas de ingeniería del conocimiento en el contexto de instituciones de educación superior. Para adquisición del conocimiento se puede utilizar la extracción de información, el descubrimiento de conocimiento en bases de datos y bases datos textuales. Para la codificación del conocimiento se puede utilizar las ontologías, que de acuerdo a la revisión de literaturas es la técnica más utilizada. Para la recuperación del conocimiento se puede usar de técnicas de recuperación de información.

Coincidimos en que la transferencia de conocimiento e investigación, en nuestro caso a nivel de posgrado, debe dar prioridad a la gestión del conocimiento. Asimismo, es viable que se replique los procesos de una memoria organizacional en base a la propuesta del autor. Igualmente, el estudio se realizó en una institución de educación superior.

En la tesis de Llanes Hoyos (2013, pp. 116-117) “Desarrollo de una memoria organizacional para gestionar el conocimiento de una empresa consultora caso: KM solución” para obtener el grado de magister en ingeniería, presentada a la Universidad de Sonora, México, el autor establece las siguientes conclusiones:

El modelo de memoria organizacional propuesto fue creado después de analizar diferentes modelos de MO encontrados en la literatura. Todas sus interacciones fueron concebidas para poder definir indicadores de medición y promover que el conocimiento de la empresa fluyera de forma correcta entre cada uno de los procesos.

La metodología desarrollada fue otro de los puntos fundamentales del proyecto, ya que permitió definir paso a paso cómo debía aplicarse el modelo propuesto y las actividades a realizar. Esta metodología contempla aspectos de gran relevancia para una adecuada gestión del conocimiento organizacional, como la forma de llevar a cabo el análisis organizacional, las estrategias de GC, el desarrollo de una herramienta tecnológica y la evaluación de la memoria organizacional.

En relación al análisis organizacional, se definió la manera de identificar el conocimiento y un esquema de clasificación que fue de utilidad para la búsqueda y organización de la información dentro de la MO. Esta taxonomía desarrollada con los conocimientos identificados fue una ventaja para el personal al momento de aprender cómo se llevan a cabo las actividades dentro de KM Solución.

Respecto a las estrategias de GC, se creó la sección de inducción, las herramientas de creatividad, la propuesta tecnológica para el soporte de la MO y la definición de indicadores para la valoración del conocimiento. Todas estas estrategias causaron un impacto positivo en la ejecución de las actividades que lleva a cabo el personal. Sobre el desarrollo de la herramienta tecnológica, se diseñó el modelado lógico y la integración de diversos componentes de software para hacer operativa la implementación de la memoria organizacional.

Este estudio nos motiva a realizar un análisis organizacional, desarrollar herramientas tecnológicas y evaluar la memoria organizacional, puesto que esperamos lograr un diseño de memoria organizacional.

En la tesis de Hernández y Guerra (2011) titulada “Propuesta de memoria organizacional para el grupo de consultores de la empresa E-BLUE, S.A. de C.V. mediante el uso de tecnologías de información” para optar el grado de maestro en gestión de innovación de las tecnologías de información y comunicación en The University of Texas at Dallas, School of Management, se presentan las siguientes conclusiones:

Sin lugar a dudas la implementación de una memoria organizacional permitirá al interior de e-Blue, aprovechar mejor el capital humano e intelectual con el que cuenta, sin embargo, a tener una buena administración de conocimiento, esto impactará por consecuencia al exterior, mejorando su competitividad, calidad en los servicios y satisfacción del cliente, lo que colocará a la empresa e-Blue en una posición estratégica en el mercado. (p. 67)

Se puede observar que la memoria organizacional brinda un valor agregado a la gestión en una organización, puesto que se convierte en el activo intangible de la organización. Y la organización también forma parte de este valor agregado no solamente en base a los procesos o procedimientos de gestión que tuviera la organización si no también el recurso humano o capital intelectual que conduce a la construcción y sostenibilidad de la memoria organizacional.

## 2.2.2 Respecto a la variable Gestión académica:

### ➤ Tesis Doctoral. -

En la tesis doctoral de García (2008) titulada “La calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM”, se exponen las siguientes conclusiones:

Que, para mejorar la gestión académica, el modelo de gestión basada en procesos permite eliminar las barreras funcionales que construyen los departamentos de las organizaciones, integrando los procesos del sistema. El enfoque en los procesos permite mayor identificación de la organización con los procesos claves y, por ende, el énfasis de la administración en estos contribuye al éxito empresarial; permitiendo el control de los puntos claves de la organización. Los procesos son la anticipación de las necesidades del cliente y por ende este último su razón de ser, un modelo de gestión por procesos permite elevar el nivel de servicio a la sociedad que se beneficia del sistema. (p. 245)

La gestión académica contiene procesos también administrativos y coincidimos en la búsqueda de evitar barreras en el flujo de la información, puesto que esta dinámica es baluarte también de una organización dinámica.



➤ **Artículos de Investigación. -**

En el artículo de investigación “Dilemas en la Gestión Académica Universitaria” de Sánchez, Toussaint y Banville (2017, pp. 214-215) se presentan las siguientes conclusiones:

La gestión de las universidades es una labor compleja. La propia estructura de la organización y de su modelo de gestión, la multitud de cambios sufridos recientemente, así como las circunstancias económicas actuales, son algunos de los motivos de la incertidumbre y la ambigüedad que sufre la gestión universitaria.

Nuestros hallazgos muestran dos fuentes principales de dilemas. Por una parte, juegan un papel de peso los valores profesionales y personales, y por otra no se puede ignorar la influencia de las estructuras organizativas y de las prácticas institucionales sobre el quehacer diario, hasta tal punto que este tipo de dilemas (aún originándose a nivel supraindividual), repercuten en la vivencia individual de quien gestiona.

Otro de los factores que también consideramos en el presente estudio es la complejidad de la gestión en la universidad, especialmente una organización pública, en la que la rotación de las autoridades y por ende la rotación del personal. Estos cambios también influyen en los factores de competitividad, lo cual se desarrolla en acápites posteriores.

En el artículo de investigación de Castillo-Cedeño, Flores-Davis y Miranda-Cervantes (2015, pp. 21-22) titulado “Gestión académica saludable en el contexto universitario”, se puede encontrar entre las conclusiones más resaltantes:

Las nuevas exigencias y demandas obligan a las organizaciones a buscar mecanismos para visualizarse como un sistema cuya sinergia hace que el funcionamiento de la institución sea exitoso a partir de la comprensión compartida de todas las personas y de los procesos de cambio propios de sociedades complejas.

Las instituciones tienen vida a partir de los pensamientos, sentimientos y actuaciones de sus actrices y actores: estudiantes, personal académico y personal administrativo. Es necesario trascender el paradigma lineal y jerárquico, para comprender que la universidad es una comunidad aprendiente y holística donde la suma de particularidades, bien mediadas, generan un “todo” con sentido humano vital, lo que contradice las tendencias neoliberales y permite descubrir el potencial que se tiene para contraponerse a las políticas de mercado de consumo que mercantilizan la educación, anulan la creatividad y dejan de lado la vida y formación del ser en su asombrosa amplitud.

Una gestión académica saludable, entonces, conlleva implícito el concepto de innovación, de aprendizaje permanente y de la adecuada apropiación de los cambios. Una institución que privilegia el humanismo como visión debe estar abierta siempre a la innovación, promoviendo un estilo de vida institucional saludable.

Tal como lo manifestamos en la justificación del presente estudio, una gestión académica en base a la memoria organizacional va a beneficiar el desarrollo de los procesos académicos tanto para estudiantes, docentes y egresados. Y lo podemos apreciar en la propuesta de los beneficios que presenta al aplicar el módulo académico propuesto en el capítulo V.

En el artículo de investigación “La gestión académica del proceso formativo del posgrado en la Universidad Técnica de Cotopaxi” de Corrales, Vaca y Cruz (2015) se establecen las siguientes conclusiones:

La gestión académica juega un rol determinante en los procesos de cambio y transformación social, que tienen que ver con el desarrollo político, económico, social y cultural.

Desarrollar la estrategia de gestión académica del proceso formativo del posgrado integrado con la investigación y la vinculación con la sociedad aportó consideraciones que trascienden a las conocidas estrategias empresariales, que implica una alternativa propia de las organizaciones sociales como las universidades. (p. 941)

Coincidimos con los autores en relación al papel preponderante que tiene la gestión académica y el presente estudio pretende incidir no solo por la gestión en si misma sino también por todos los estamentos involucrados en nuestro entorno como los estudiantes, docentes, administrativos y por ende enfocados en el bienestar de la sociedad.

Asimismo, en el artículo de investigación “Optimización de sistemas de gestión académica. Una propuesta de gestión, medición y procesamiento de datos en un entorno virtual de aprendizaje para la toma de decisiones en instituciones educativas” de Ortegón (2015, p. 94), el autor establece como uno de sus resultados:

Al incluir en el sistema un módulo de gestión documental, se puede realizar la administración detallada de los archivos, se pueden crear anotaciones, tipologías documentales, ordenación por fechas o tamaños, control de versiones y compartir documentos según criterios del autor.

Y entre las conclusiones más resaltantes sobre la gestión académica:

Descomponer la información académica en indicadores de gran relevancia para estructurar un sistema de información que permita analizar y realizar seguimiento a los estudiantes y elementos académicos, tuvo grandes resultados ya que permitió establecer indicadores de calidad, identificar variables proporcionales y realizar el procesamiento de los datos para la toma de decisiones.

Consolidar y graficar los resultados de los procesos que hacen parte del mundo académico permitió mejorar la gestión de los docentes y cuerpo directivo. El rápido análisis y toma de decisiones ante situaciones que anteriormente no se podían evidenciar, generó un impacto positivo por quienes utilizaron el sistema. Al verificar el potencial y ahorro de tiempo en el procesamiento de la información, se simplifican los procesos y se mejora la gestión académica y administrativa (p. 95)

Podemos observar que la información académica debe ser recolectada, clasificada para un almacenamiento que nos permita una gestión de calidad, por ejemplo. Igualmente se reitera la importancia de la toma de decisiones en relación a un eficiente procesamiento de la información, la cual se revisa en el presente estudio.

Finalmente, en el artículo de investigación “Implementación de un sistema de gestión académica como soporte a la toma de decisiones para el análisis, evaluación, seguimiento y control actividades docentes utilizando el sistema ABET aplicación cliente servidor” de Pulla, Vergara, Gamboa y Galio (2011, p. 6), encontramos la siguiente conclusión:

La elaboración de este proyecto representa una mejora significativa en la calidad del control sobre los programas de estudios del docente y su nivel de cumplimiento al término del ciclo lectivo; el sistema proyecta una imagen de transparencia en sus opciones, además de un fuerte compromiso con el docente y los estudiantes

Coincidimos que la calidad en los procesos es importante en la transparencia de la gestión; puesto brinda los pasos, requisitos, tiempos y sobre todo seguridad de alcanzar o lograr el objetivo, siendo esta una propuesta final de nuestra investigación a través de una mejora continua.

### **Otros estudios relacionados a la temática de la investigación:**

En el artículo “Creating knowledge management with the role of leadership and organizational culture: Evidence from State Owned- Port Company” de Agustriyana y Pringgabayu (2019), se presenta como conclusión:

Hoy en día, la empresa sitúa al conocimiento como la fuente de la fuerza que impulsa a la organización para convertirse en una organización competitiva y para la competitividad. Cuando una persona deja la empresa, esta debe darse cuenta que se va, dejando conocimiento muy valioso. Todas las empresas enfrentan el mismo problema, es decir cómo utilizar el conocimiento de forma más efectiva que sus competidores. En una organización, el conocimiento se obtiene individualmente o a través de un grupo de personas que tienen el conocimiento o también el conocimiento puede estar algunas veces en las rutinas organizacionales. El conocimiento también se adquiere a través de medios estructurados como son los libros, documentos, o simplemente conversaciones, desde sencillas hasta científicas, entre las personas de la organización.

Se puede observar la importancia del conocimiento como valor en una organización; tal como lo señalan los autores, el conocimiento está en la organización. Nuestra propuesta se relaciona con este estudio puesto que coincidimos que es fundamental reconocer al conocimiento como el valor esencial de las organizaciones.

En el artículo “Mediating role of organizational creativity between employees’ intention in knowledge management process and organizational performance: Empirical Study on Pharmaceutical Employees” de Riaz y Hassan (2019), se presenta la siguiente conclusión:

Las mentes creativas y las que manejan el conocimiento son los recursos estratégicos para las organizaciones. Las intenciones positivas y el comportamiento de los empleados son cruciales en el éxito del proceso de la gestión del conocimiento en la organización. Los empleados se sentirán familiarizados con la idea de generar conocimiento que conduzca a la organización a la innovación y competitividad. Este estudio ha revelado que existe una relación importante entre el proceso de la gestión del conocimiento y la creatividad organizacional y también una relación entre el propósito de implementar una gestión del conocimiento y el desempeño organizacional.

Observamos que el papel de los miembros de la organización es muy importante cuando el objetivo es implementar la gestión del conocimiento al igual que en la memoria organizacional tal como lo vamos a presentar en el presente estudio. El capital humano se convierte en el protagonista de los primeros procesos cuando se proporciona valor a la organización.

Por otro lado, en el artículo “La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy” de Agudelo y Valencia (2018) sostienen entre sus conclusiones:

Hoy más que antes, las organizaciones deben capturar el conocimiento como el activo más duradero y sostenible en el tiempo, incluso, más que la mano de obra como factor de producción; en la actualidad, la transversalidad en la gestión organizacional está dada por el conocimiento y el nivel de especialidad de los individuos quienes son realmente quienes disponen de él.

Es, ante este contexto, que la organización objeto de estudio de la aplicación teórico-práctica, permite establecer, como característica general de las organizaciones, que las políticas que se planteen, derivadas de la Gestión del Conocimiento como estrategia para la acción, trazará el rumbo y los actores que intervendrán en su adopción; asimismo, establecerá si dichas políticas serán descriptivas o prescriptivas (que ordenan o son determinantes). (p. 681)

Consideramos al igual que los autores que la captura del conocimiento es el activo más duradero y este es el primer proceso que se propone en el presente estudio en el diseño de una memoria organizacional. Se relaciona también desde el enfoque de la aplicación teórico-práctica que proponen los autores, pues el inicio de un diseño de memoria organizacional se fundamenta en la comprensión, pero sobre todo en los fundamentos teóricos de las organizaciones.



En el artículo “Gestión del conocimiento en la competitividad del sector de TI. El caso de la región Tijuana - San Diego” de Ahumada, Tovar, Perusquia y Zárate (2017), los autores presentan entre sus conclusiones:

Un sistema para generar el conocimiento debe proporcionar acceso a información estructurada y no estructurada para coordinar, colaborar, comunicar y conocer información a la medida de las personas, permitiéndoles potenciar su trabajo y aprovechar las Tecnologías de Información. Sin embargo, hay ciertos factores que influyen para que esto suceda, que, si bien el capital humano es indispensable para el crecimiento de la organización, también lo es el método de gestión de conocimiento que se utiliza. (p. 37)

Efectivamente, la información estructurada y no estructurada están inmersos en la organización y es importante la identificación y recolección de ambas para iniciar la creación de una memoria organizacional, tal como lo se presentará en los próximos capítulos de este estudio.

## **2.3. BASES TEÓRICAS**

### **2.3.1. El conocimiento**

El conocimiento como concepto, abstracción, fenómeno o sentido común en el hombre es aún una temática que sigue analizándose principalmente entre el sujeto y el objeto, entre lo subjetivo y lo objetivo, entre la seguridad y lo hipotético. La teoría del conocimiento trata de plasmar esa observación y/o experiencia del ser humano frente a su realidad. Es así que se hace conveniente estudiarlo, analizarlo y aplicarlo desde su concepción

básica y de utilidad en el desarrollo del ser humano. Por lo cual, el conocimiento se va a aplicar a la organización y a la administración y gestión.

El desarrollo de una teoría basada en el conocimiento en una empresa nos presenta la interrogante: ¿qué es conocimiento? Esta pregunta ha intrigado a grandes pensadores desde Platón hasta Popper sin que haya un claro consenso. Para definir conocimiento presento una simple tautología de lo es que, conocido, que es el reconocimiento, que hay muchas formas de conocimientos importantes para la empresa: lo importante es que la utilización del conocimiento en una empresa sea para crear valor (Grant, 1996, p. 110)

El conocimiento es información combinado con experiencia, contexto, interpretación y reflexión. Es una forma de información de gran valor que está listo a ser aplicado en la toma de decisiones y en la realización de las acciones. Mientras el conocimiento y la información sean difíciles de distinguir en el tiempo, ambos son más valiosos e involucran la participación del ser humano que la cantidad de datos que se ha computarizado a través de los últimos cuarenta años. Dada la importancia de este activo, no es de sorprender que las organizaciones en todo el mundo tomen atención al conocimiento, explorando lo qué es y cómo se crea, se transfiere y se utiliza con más eficiencia. (Davenport, DeLong, & Brees, 1998, p. 43)

Observamos entonces que el concepto del conocimiento forma parte del desarrollo del ser humano y seguirá plasmado en todas las actividades, prácticas, trabajos, tareas, etc. que le permitan seguir adelante.

De acuerdo a Dalkir (2005, p. 2) el conocimiento tiene las siguientes características:

- El conocimiento se desarrolla a través del aprendizaje
- El conocimiento no se extingue al usarse
- No se pierde el conocimiento cuando este se transfiere.
- Existe mucho conocimiento, pero la habilidad de internalización para luego usarlo es escasa; en algunos casos necesitamos motivación
- El conocimiento es etéreo, está en la mente de sus creadores y terminado el día deja la organización.

El conocimiento está siendo reconocido como una nueva estrategia imperativa en las organizaciones. El paradigma más establecido es que el conocimiento es poder. Por lo tanto, hay que atesorarlo y mantenerlo para mantener la ventaja. La actitud más común de la mayoría de las personas es aferrarse a su conocimiento puesto este es el activo para la organización. Hoy en día el conocimiento aún es considerado poder – un poder enorme realmente – pero su comprensión ha cambiado considerablemente, en particular desde la perspectiva de las organizaciones. El nuevo paradigma es que el conocimiento dentro de una organización debe ser compartido para que crezca. Se ha demostrado que la organización que comparte conocimientos entre su gestión y el personal, se fortalece y se vuelve más competitivo. (Uriarte, 2008)

Uno de los representantes más importantes de esta nueva visión sobre el conocimiento es Sveiby (1997) planteando:

Es tácito, porque los conceptos cambian o se adaptan a la luz de las experiencias de los individuos.

Es orientado a la acción porque posee la cualidad dinámica de generar nuevos conocimientos y superar los antiguos.

Está sustentado por reglas porque la creación de patrones en el cerebro, con el paso del tiempo, permite actuar con rapidez y eficacia, de forma automática, en situaciones inconcebibles.

Está en constante cambio, debido a que el conocimiento puede ser distribuido, criticado y aumentado. (pp. 29-33)

Una de las clasificaciones más importantes nos brinda Nonaka y Takeuchi (1995) quienes establecen dos tipos de conocimientos:

- ✓ Conocimiento tácito: es el conocimiento personal, no articulado, implícito y difícil de formalizar y comunicar (incluyendo experiencias, acciones, valores, emociones e ideas).

- ✓ Conocimiento explícito: es el conocimiento codificado o estructurado, que es transferible a través del lenguaje formal y sistemático.

Conocimiento Tácito (Subjetivo)	Conocimiento explícito (Objetivo)
Conocimiento de la experiencia (Cuerpo)	Conocimiento racional (Mente)
Conocimiento simultáneo (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (Allá y entonces)
Conocimiento análogo (Práctica)	Conocimiento digital (Teoría)

Figura 1. **Tipos de conocimiento**

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995, p. 67)

Dalkir (2005) presenta la comparación de ambos:

Comparación de las propiedades del conocimiento Tácito y Explícito	
Propiedades del conocimiento Tácito	Propiedades del conocimiento Explícito
Habilidad para adaptarse, enfrentarse a situaciones nuevas y excepcionales	Habilidad para difundir, reproducir, acceder y volver a aplicarlo en toda la organización.
Experiencia, Saber cómo, saber por qué y atención al porque	Habilidad de enseñar, de capacitar
Habilidad para colaborar, compartir una visión, y transmitir cultura	Habilidad para organizar, sistematizar, traducir una visión a una misión con guías para su funcionamiento
Coaching y mentoring para transmitir conocimiento experiencial uno a uno, cara a cara	Transferencia del conocimiento mediante productos, servicios y procesos documentados

**Figura 2. Comparación de las propiedades del conocimiento Tácito y Explícito**

Fuente: Dalkir (2005, p. 8)

La globalización y las TIC's y sus constantes cambios ha dado origen a los muchos llaman sociedad del conocimiento y esta está generando profundos cambios en las organizaciones sociales y el funcionamiento de las empresas, porque necesitan saber dónde está el conocimiento, pero sobre todo qué posibilidades existen de disponer de ella en forma inmediata.

Vivimos en una cultura centrada en lo que llamamos conocimiento, "lo que es asombroso es que, gracias al conocimiento, el mundo -las cosas, lejanas o próximas, que forman nuestro entorno- no nos resultan completamente ajeno o extraño." (Llano, 2015, p. 17). En ese contexto, esta nueva sociedad se enfoca en el acceso a los medios de comunicación y difusión a cada momento y en cada lugar.

Es importante delinear (Sánchez Asin, Boix Peinado, & Jurado de los Santos, 2009, p. 183) la diferencia entre "información" como acumulación o almacenamiento de datos y "conocimiento"; es decir, la comprensión, interpretación y metacognición de lo adquirido, a través de una adecuada selección y procesamiento de dicha información. El conocimiento trata de la interiorización de la información susceptible de ser utilizada, de proveer la acción. Se refiere a los hechos o experiencia conocida por las personas, conscientemente adquirida a través de la experiencia.

Existe una revolución significativa en relación al conocimiento en el campo de la información. Lo que significa qué o quién tenga el conocimiento tiene la fuerza creativa, la competitividad. Además, las organizaciones modernas consideran que la información es un activo básico en el proceso de innovación, creatividad y desarrollo, ya que siempre están en la búsqueda de lograr efectividad, eficiencia y un rendimiento sobresaliente. En esta línea, observamos que las organizaciones desarrollan continuamente sus

estrategias y elaboran productos que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores en los mercados objetivos. Y para este fin, es necesario que las organizaciones obtengan el conocimiento renovable y construyan un capital intelectual de alto valor que brinde a las organizaciones una gran ventaja competitiva y efectiva en el marco de la economía del conocimiento. (Hashem, 2015)

El conocimiento y la experiencia de una empresa es posiblemente el activo más valioso de cualquier organización. Esta información es como la materia prima, que cuando se procesa rápidamente y el costo es rentable, se puede usar como valor agregado. (Khilwani & Harding, 2016, p. 101)

Por otro lado, Riaz y Hassan (2019) manifiestan que el conocimiento es considerado como un recurso porque proporciona ideas creativas a la organización lo cual se traducen productos y servicios, y por supuesto ganancias en el mercado.

Entender el concepto de conocimiento es crucial para una gestión del conocimiento que valga la pena, por lo cual se debe entender conocimiento como los hechos con un significado atribuido, en el que este significado sea para la persona, una función de una observación, aprendizaje, experiencia y comprensión de una realidad en una situación o contexto particular en un periodo de tiempo. (Oladejo, 2019, p. 33)



## 2.3.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La Gestión del Conocimiento es:

*“El proceso sistémico de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés.”* Davenport y Prusak (1998)

### 2.3.2.1 Conceptos generales

En términos generales, la gestión del conocimiento tiene un concepto complejo: Peter Drucker fue el primero que uso el término trabajador del conocimiento en el año 1959. Muchos años después, en los años 90 la gestión del conocimiento nació como una temática candente en el sector empresarial. Existe mucha literatura e intentos por definir el concepto y las perspectivas de la gestión del conocimiento, sin embargo, se podría decir que solo hay un consenso acerca de la gestión del conocimiento, el cual lo establece como un enfoque sistémico que mejora el desempeño de las organizaciones (Mitrovic, Obradovic, & Suknovic, 2018)

De acuerdo a Ahumada, Tovar, Perusquia y Zárata (2017) fue a partir de la década de los ochenta, empresas consultoras comenzaron a utilizar los conceptos y procesos de gestión del conocimiento. Señalan también los autores que también existen propuestas que asocian la gestión del conocimiento con las actividades de una organización como son la recolección, análisis, almacenamiento, difusión y utilización de datos. Una de las finalidades de la gestión del conocimiento es adquirir,

organizar y comunicar el conocimiento tácito que influye en la calidad de la innovación y el desempeño operacional, así como el conocimiento explícito que acelera los procesos de innovación y mejora los resultados planificados, supliendo las carencias al aplicarlo de manera eficiente y eficaz a lo largo de la organización. (p. 32)

Dalkir (2005) sostiene que la Gestión del Conocimiento es la metodología, esquema de organización y proceso de funcionamiento que pretende aplicarse al mundo de la empresa o de cualquier tipo de organismo social. El conocimiento se contempla como un “recurso crítico” que debe gestionarse eficazmente para contribuir a una mayor rentabilidad social y/o económica de la empresa y a otros objetivos vitales para su supervivencia:

- Satisfacción de los clientes.
- Crecimiento o expansión en el mercado.
- Mejor presentación y calidad de los productos y servicios.
- Optimización del rendimiento y satisfacción del personal interno.

La “Gestión del Conocimiento es la disciplina que promueve la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional, generándole nuevo valor y elevando el nivel de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia.” (Lee & Ooi, 2015, p. 190)

Hoy, la gestión de las organizaciones está asociado con la gestión del conocimiento, lo que significa que los administradores no solo administran personal sino también personas e ideas. Esto significa brindar una atmósfera apropiada para la producción de conocimiento valioso invirtiendo en los activos intelectuales de los recursos humanos y llevándolo a cabo de manera que fomente el compromiso personal de todos los miembros de la

organización. Los estudiosos de la gestión contemporánea argumentan que la competencia se crea a través del logro, desarrollo y aplicación del conocimiento; el nuevo conocimiento depende de la evolución de las organizaciones y de su liderazgo, bases del cambio de las condiciones organizacionales. (Hosseini, Tekmedash, Karami, & Jabarzadeh, 2019, p. 4)

Revisando a Kianto y Andreeva (2014) citado por Davila, Varvakis y North (2019) definen la práctica de la gestión del conocimiento las acciones gerenciales realizadas intencionalmente que respaldan los procesos del conocimiento organizacional.

El conocimiento es información útil que está disponible a ser usada, y cómo y cuándo se utiliza esta información, se llama gestión del conocimiento. En otras palabras, la estrategia para extraer la información requerida de los datos disponibles se llama gestión del conocimiento (Noor, Younas, & Arshad, 2019)

Nikolova (2016) sostiene que la gestión del conocimiento a menudo comprende una amplia gama de actividades relacionadas con las diversas prácticas de organizar, generar, recolectar, almacenar y utilizar el conocimiento. Por eso, se debe establecer un entorno organizacional que motive a los individuos a aprender, comunicar y usar el conocimiento como equipo y para la organización, y de esta manera se crea valor a los clientes o usuarios. La gestión del conocimiento permite un uso eficiente y óptimo del conocimiento en la organización, así como la creación de nuevo conocimiento.

Se puede apreciar que la gestión del conocimiento formaliza la experiencia y al tener acceso a esta experiencia, se crea nuevo conocimiento. Igualmente, los trabajadores se sienten motivados a utilizar datos e información con el objetivo de desarrollar sus habilidades y lograr los objetivos organizacionales (Beijerse, 1999); es importante se obtenga información fluida de todas y en todas las áreas de la organización sea interna o externa.

De acuerdo a Falah y Prasetya (2017) citados por Wijayanti (2019) se encontró que para maximizar la gestión del conocimiento no es suficiente gestionar el conocimiento organizacional sino también es necesario desarrollar el conocimiento de cada persona dentro de la organización, lo que implica que el conocimiento necesita ser desarrollado mediante valores combinados: información y experiencia individual para obtener óptimos resultados. Básicamente la gestión del conocimiento es un constructo que sigue desarrollándose junto con la necesidad que tienen las organizaciones de mejorar la calidad de la gestión y la satisfacción y bienestar de sus colaboradores.

La gestión del conocimiento es un sistema organizado que comprende a las personas, métodos, software, datos, información y otras formas de crear, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento. Este sistema permite que los colaboradores obtengan la información de las personas correctas en el preciso momento, lográndose mejorar el conocimiento y el desempeño de los colaboradores; también activa la innovación y desarrolla la generación de nuevas ideas. (Rana & Goel, 2018, p. 21).

Realmente la gestión del conocimiento siempre ha estado presente, de una u otra forma; hoy la mayoría de las organizaciones la aceptan como teoría, sin embargo, aún no la implementan.

Prusak (2019) sostiene que el conocimiento que se crea en una empresa puede ser dividida en dos tipos: el tácito y el explícito. El conocimiento tácito está inmerso en nuestra mente, afecta la naturaleza de nuestras acciones y la toma de decisiones, hasta cierto punto subjetivo, en cambio el conocimiento explícito puede estar documentado, puede ser transferido y buscado en la organización, por ejemplo, a través de la tecnología de la información. Observamos una coincidencia con la propuesta de Nonaka y Takeuchi, explicado en el acápite anterior.

El conocimiento es considerado como un recurso valioso para las organizaciones y las personas, y una condición para el éxito y una respuesta los desafíos de hoy. Aunque ya se ha reconocido la gran importancia de este activo intangible desde el siglo pasado, el concepto de gestión del conocimiento logró popularidad a finales de los años noventa. La gestión del conocimiento es la coordinación consciente de las actividades, labores y procesos relacionados con la identificación, organización, representación, preservación, difusión, intercambio, explotación y creación de conocimiento, los cuales deben estar integrados con el personal de una organización y con los procedimientos operativos en el logro de los objetivos organizaciones de un forma efectiva y competitiva (Oladejo, 2019)

La gestión del conocimiento es una actividad organizacional la cual considera como activo la administración del conocimiento, en la que existen muchas estrategias para canalizar el conocimiento correcto hacia las personas adecuadas y que, en poco tiempo, puedan interactuar, compartir conocimiento y aplicarlo en su trabajo diario con el fin de mejorar el desempeño organizacional. (Agustriyana & Pringgabayu, 2019, p. 42)

### **2.3.2.2 Características de la gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es el uso eficiente del conocimiento, a pesar de los continuos cambios o la evolución constante de nuestro entorno (Davenport, DeLong, & Brees, 1998)

Entre las teorías de la gestión del conocimiento, destaca el de Nonaka y Takeuchi (1995) a través de su espiral de creación del conocimiento organizacional:

Así la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización. (p. 82)

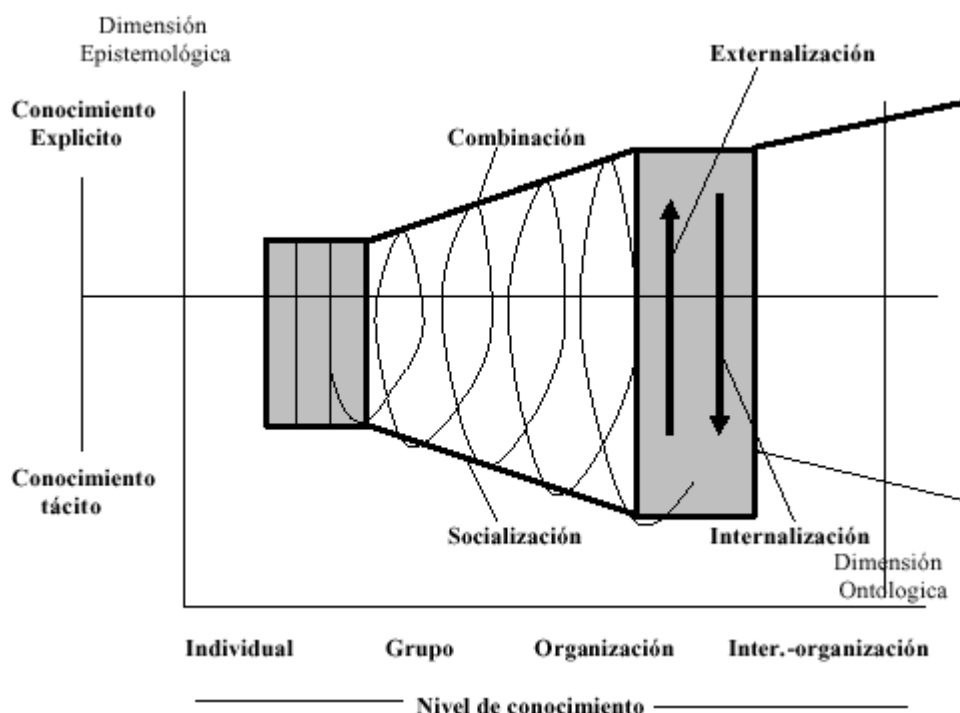


Figura 3. **Espiral de la creación del conocimiento organizacional**

Fuente. Nonaka y Takeuchi (1995, p. 83)

Las cuatro etapas que proponen los autores son:

- **Socialización** (de tácito a tácito): Se crea e intercambia conocimiento a través de la experiencia (dentro y fuera la organización) y la cultura con otras personas (cultura organizativa).
- **Exteriorización** (de tácito a explícito): Se busca formalizar el conocimiento tácito en conocimiento explícito, a través de conceptos, modelos, fórmulas, etc.

- **Combinación (de explícito a explícito):** Se busca sistematizar los conocimientos explícitos a través de medios o herramientas como el análisis o la comparación, etc., para la creación de nuevos conocimientos explícitos.
- **Interiorización (de explícito a tácito):** El conocimiento explícito se interioriza y se incorpora a las estructuras cognitivas, transformándose en conocimiento tácito. Al interiorizarse se convierte en parte de la cultura organizacional.

Otra propuesta básica y primordial, a nuestro entender, lo presentan Davenport y Prusak (1998) que definen a la gestión del conocimiento como el proceso de captura, preservación y distribución del conocimiento organizacional.

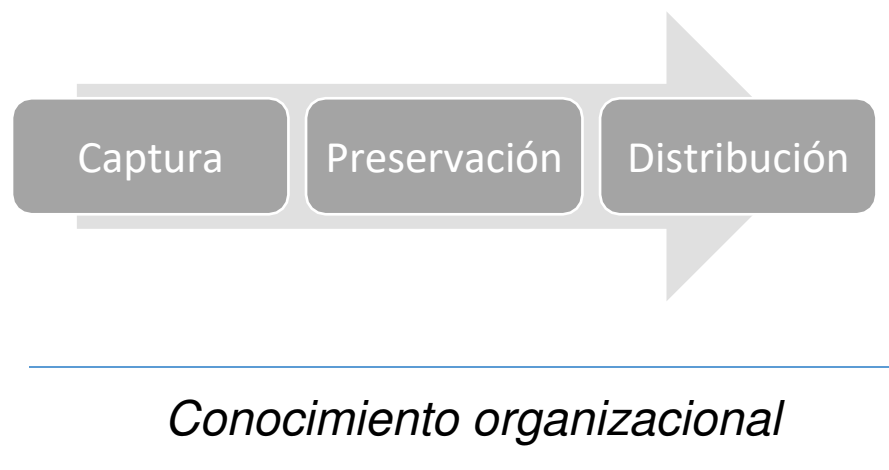


Figura 4. **Procesos de la Gestión del Conocimiento**

Fuente: Davenport y Prusak (1998)



De acuerdo a los autores la base de la gestión del conocimiento es que esta se desarrolla entre los empleados y al ser un proceso que se fundamenta en la experiencia ganada, la información útil y valor, se enfoca en los recursos del conocimiento -interno/externo, existente/ inexistente, conocido y escondido-, y de las tareas e instrumentos de organización y comunicación. En ese sentido, se construye un sistema de gestión del conocimiento para proporcionar el conocimiento a las personas responsables de la toma de decisiones en las organizaciones para que esta toma de decisiones sea efectiva.

Otra propuesta de la gestión de conocimiento y sus procesos en una organización de acuerdo a Marulanda, López y Mejía (2013, p. 34) son:

**Creación del Conocimiento:** implica el desarrollo de nuevos contenidos o reemplazar el contenido existente dentro del conocimiento tácito y explícito de la organización. A través de procesos de colaboración, así como procesos cognitivos individuales.

**Almacenamiento y recuperación:** también conocido como memoria de la organización, constituyen un aspecto importante del conocimiento de la organización efectiva gestión.

**Transferencia de Conocimiento:** Se produce en diversos niveles: la transferencia de conocimientos entre los individuos, de los individuos a fuentes explícitas, de personas a los grupos, entre los grupos, entre los grupos, y del grupo de la organización.

También Hosseini, Tekmedash, Karami y Jabarzadeh (2019) señalan que en la gestión del conocimiento debe desarrollar procesos de creación, documentación y comunicación de la información explícita e implícita de una organización, de modo tal que la información se encuentre disponible para las personas apropiadas de una forma eficaz y efectiva. Señalan igualmente que la gestión del conocimiento se conceptúa como el proceso de crear, almacenar, aprobar, transferir y aplicar el conocimiento. El autor considera que la gestión del conocimiento es analizar y organizar la información desde varios aspectos. La gestión del conocimiento es uno de los enfoques importantes para la organización, pues le permite lograr competitividad.

### **2.3.2.3 Organización basada en el conocimiento**

Para Acosta, Longo-Somoza y Fischer (2013, p. 41) el estudio del conocimiento en las organizaciones ha cobrado especial interés en los últimos veinte años del siglo pasado, debido a la nueva configuración de la economía representada por la demanda constante de la formulación de estrategias para mejorar la competitividad y alcanzar un desarrollo sostenible de los agentes que intervienen en los mercados. La relevancia del conocimiento como recurso y agente de producción fundamental en la creación de valor ha sido ampliamente analizada en la literatura.

“El conocimiento es reconocido como un activo importante en la toma de decisiones en una organización. La implementación ineficaz de la gestión del conocimiento podría resultar en toma de decisiones problemáticas, que demoraría su crecimiento organizacional” (Adam, Mahadi, & Rahman, 2018, p. 2)

Igualmente, Zand, Keramati, Shakouri y Noori (2018) coinciden con los autores anteriores manifestando que la gestión del conocimiento efectivamente ha sido reconocida como un factor importante en el logro de ventajas competitivas lo que conduce a la empresa a examinar cómo construye sus estrategias competitivas de gestión teniendo como base los recursos y capacidades intelectuales de los miembros de la organización. Se debe tomar en cuenta las necesidades del consumidor o cliente, pero sobre todo la rapidez con lo que cambian estas necesidades.

La implementación efectiva de un modelo adecuado de gestión del conocimiento es crucial en toda organización para lograr sus objetivos a largo plazo, tal como la eficiencia y la efectividad, baluartes para obtener un alto índice de desempeño organizacional y competitividad. La gestión del conocimiento es una herramienta efectiva que afianza el desempeño y construye organizaciones con ventajas competitivas. Es importante aplicar constantemente la gestión del conocimiento creando nuevos conocimientos, y mediante la conversión del conocimiento en nuevos diseños o estrategias, aprendiendo de las experiencias previas y protegiendo el conocimiento, logrando un mejor desempeño organizacional. (Adam, Mahadi, & Rahman, 2018)

Rodríguez-Montoya y Zerpa (2019) señalan que:

la gestión del conocimiento también es definida como las iniciativas de los administradores relacionadas a los distintos procesos relativos al conocimiento, como su creación, validación, presentación, distribución y aplicación, y su propósito principal consiste en generar los mecanismos que aseguren el uso eficaz del conocimiento existente en la organización para incrementar su capital intelectual. (p. 180)

La función de la gestión del conocimiento es “asegurar que la empresa sea capaz de acceder y reusar el conocimiento existente para mejorar los procesos administrativos, con lo cual finalmente se mejora el desempeño organizacional.” (Kuo & Ye, 2010, p. 287)

Es importante recalcar que no solo es un conjunto de técnicas para recolectar información o hacer un inventario o lista de cotejo de la información que existe en una organización o almacenar información a través de tecnologías de la información. Es más, la gestión del conocimiento no transforma la organización por sí misma. La gestión del conocimiento empieza por cada miembro de la organización al asimilar la importancia del conocimiento como un activo para lograr un óptimo desempeño organizacional y lograr la competitividad.

Hemos apreciado que la revisión de estos conceptos sobre la gestión del conocimiento es compleja, de múltiples procesos que requieren de una implementación de un número de elementos que se interrelacionan. La forma y las características de la empresa son influenciadas por la misión, la estrategia, las posibilidades financieras, el grado de tecnología y el nivel de competencia. (Prusak , 2019, p. 90)

#### **2.3.2.4 La gestión del conocimiento y tecnología**

Todos estos procesos mencionados por autores tienen que ser implementados, y esta implementación debe estar centrada en la tecnología. No es nuestra intención sostener que sin tecnología no podría desarrollarse la gestión del conocimiento, sino que es muy importante que la tecnología sea la estructura básica de estos procesos. Rodríguez-Montoya y Zerpa (2019, p.

180) manifiestan que la “gestión del conocimiento busca integrar de manera intencional a las personas, los procesos y las tecnologías con el objeto de construir e implementar la infraestructura intelectual de la organización.”

El rápido desarrollo en el campo de la tecnología tiene como resultado una creación masiva de datos y el dato puede ser inadecuado para la organización cuando no se extrae la información importante y necesaria. La gestión del conocimiento es un proceso que comprende la creación de nuevo conocimiento, la recuperación del conocimiento importante de fuentes externas y el uso del conocimiento en la toma de decisiones, en la integración de estos conocimientos en los procesos organizacionales y en el intercambio del conocimiento dentro y fuera de la organización. (Noor, Younas, & Arshad, 2019).

Las organizaciones necesitan construir capacidades cognitivas que le permitan utilizar el conocimiento en procesos integrados para lograr un mejor desempeño, por lo cual, se necesita de una infraestructura o facilitadores del conocimiento. Esta estructura organizacional es la llave del éxito en la gestión del conocimiento, incluyendo, especialmente, a la tecnología. (Mitrovic, Obradovic, & Suknovic, 2018)

Un impulso clave en la productividad de una organización es la llamada tecnología social que facilita el trabajo colaborativo entre los miembros de la organización. Un sistema de gestión del conocimiento es considerado un tipo de sistema de información aplicado a gestionar el conocimiento organizacional, que facilita el intercambio y transferencia del conocimiento entre los empleados, por lo cual el sistema de gestión de conocimiento es considerado una tecnología social. La expectativa es que, mediante la implementación de un sistema de gestión de conocimiento, se logre muchos beneficios como el crecimiento económico, el fomento del desarrollo social, la

reducción de los costos de capacitación de los colaboradores y la mejora del desempeño laboral. (Zhang, 2017)

Por otro lado, también en el entorno laboral, que cada día depende más de la tecnología, se debe interactuar con un recurso humano con capacidades en el uso de tecnologías y procesos específicos que afiancen el intercambio y difusión del conocimiento, puesto que la gestión información básicamente se ha convertido en un factor estratégico en las organizaciones. De esta manera, se hace más que necesario que las organizaciones utilicen frecuentemente bases de datos y sistemas de información, haciendo posible el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Ahumada - Tello, Tovar - Zamora, Perusquia - Velasco, & Zárate - Cornejo, 2017, p. 33)

### **2.3.3 LA MEMORIA ORGANIZACIONAL**

*“Un pueblo que no conoce su historia está condenado a repetirla”*

Boghossian, Perez, Cesar y Barbosa (2019) se refieren al tema de memoria organizacional como multidisciplinar y que desde la antigüedad el ser humano ha estudiado la memoria como un factor relevante para los filósofos, escritores, psicólogos entre otros intelectuales, coincidiendo que se basa en un mecanismo que conecta el presente con el pasado. Un mecanismo dinámico que comprende almacenamiento, retención y recuperación de la información sobre experiencias pasadas. Se puede afirmar que la memoria organizacional representa el conocimiento que las organizaciones poseen a lo largo de su existencia, acumulándolo y preservándolo en el tiempo.

Walsh & Ungson (1991, p. 57) manifiestan que “en la medida en que las organizaciones presenten características de procesamiento de información, deben incorporar algún tipo de memoria”.

Y en la actualidad con la cantidad de datos, información y conocimiento recorriendo a través de la web, se hace necesario una memoria organizacional que capture y almacene el conocimiento a largo plazo, y con opción a una inmediata disponibilidad de estos recursos.

Moornan y Miner (1997) en base a una revisión de autores, proponen que la memoria organizacional tiene tres formas básicas: la forma de la memoria organizacional, el rol de la memoria organizacional y las formas de las características de la memoria organizacional:

En primer lugar, la memoria se sustenta en las creencias, conocimientos organizacionales enmarcadas por los modelos de referencia, valores y normas, así como mitos e historias

En segundo lugar, las organizaciones aprenden de la experiencia particular de hacer las cosas que llegan a ser asimiladas en un comportamiento formal e informal, en procedimientos y/o rutinas entre otras.

En tercer lugar, la memoria se encuentra en dispositivos en una organización, los cuales permiten incorporar nuevas formas de aprendizaje previo de la memoria organizacional.

La memoria organizacional tiene dos roles fundamentales: la interpretación y guía de acción. La memoria organizacional cumple el rol de la interpretación cuando filtra la forma, es decir cómo la información y la experiencia serán categorizadas y clasificadas. La memoria organizacional cumple su rol de guía de acción, al guiar la acción o influenciando la acción individual o grupal.

Además de estas formas de memoria y roles, se puede observar que la memoria organizacional tiene varias dimensiones o características: cantidad, difusión, accesibilidad y contenido. El nivel o cantidad de memoria organizacional es la cantidad de información almacenada por una organización sobre una actividad en particular, entonces, sí existe un alto nivel o cantidad de experiencia, entonces existe un alto nivel de memoria.

De la Hoz, Carrilo y Gómez (2014) realizan una revisión de los primeros autores que hicieron referencia al tema de memoria organizacional, nombrando a Argyris y Schon (1978), y Duncan y Weiss (1979) quienes a finales de la década de los años setenta señalaron que “si una organización aprende, entonces ese aprendizaje debería estar disponible”, indicando que la organización debería tener algún mecanismo o artefacto para almacenar los conocimientos adquiridos para luego traerlos a disposición. Posteriormente, otros autores como Douglas (1986); Kantrow (1987), y Walsh y Ungson (1991), entre otros, afirmaron que las organizaciones deberían, de cierta manera almacenar la información y experiencias del pasado, apoyando las declaraciones realizadas en los años setenta. (p. 117)



Abecker (1997) citado por De la Hoz, Carrillo y Gómez (2014) considera que la memoria organizacional, además de “las tareas de almacenamiento y recuperación, organizadas por la identificación, la adquisición y la presentación de conocimiento, deben facilitar la difusión, utilización y desarrollo de conocimiento.” (p. 118)

La memoria organizacional puede ser visto como abstracto o concreto. Se compone de información y conceptos sin estructura que existen en la cultura de una organización y en la mente de sus miembros, y que pueden estar parcialmente representados por elementos físicos/concretos. (Jennex & Olfman, 2003)

Según Hamati y Galliers (2005) el concepto de memoria organizacional se refiere a cómo recopilar, almacenar y proporcionar acceso a la experiencia, las habilidades y los conocimientos. El uso efectivo de este conocimiento depende del uso selectivo de la memoria, un factor importante para las organizaciones que buscan beneficiarse con el uso del conocimiento para impactar en la efectividad organizacional. De hecho, es imprescindible la interacción de todas las áreas de la organización: el tecnológico, el socio técnico y socioemocionales, el cognitivo, los procesos, las estrategias, los factores culturales y estructurales.

Kransdorff (2006) nos brinda otra perspectiva de la memoria organizacional en términos prácticos, señalando que la memoria organizacional tiene tres etapas: la memoria organizacional a corto plazo que son cinco años; la memoria organizacional a mediano plazo a diez años y la memoria organizacional a largo plazo. Debido a su naturaleza limitante, la memoria organizacional a corto y la de mediano plazo son generalmente más importantes para enfrentar los problemas de una organización, mientras que

memoria organizacional a largo plazo se identifica más con la estrategia y la cultura organizacional. La memoria organizacional es también un tipo de conocimiento que permite a un buen teórico se convierta en un buen profesional en la práctica.

Muchas organizaciones piensan que su memoria organizacional está o puede ser almacenado en la mente de una o dos personas claves de la organización. Por lo tanto, siempre que haya un trabajador de muchos años en la organización, se piensa que la memoria organizacional está segura. Pero hoy la tecnología es el principal factor de desempeño organizacional; a través de archivos, programas de computadora, base de datos, redes sociales etc., se ha expuesto que lo que retiene una persona es mínimo y lo que es realmente útil en la toma de decisiones, por ejemplo, está en los archivos. Entonces, puede ocurrir que la capacidad institucional para aprender de la experiencia se reduzca drásticamente y que las organizaciones sigan dependiendo de los medios informales o indiscriminados para aprender sus propias experiencias y de la experiencia de los demás.

La memoria es un proceso cognitivo complejo e importante, la cual puede ser definida como un proceso que comprende tres mecanismos: almacenamiento, retención y acceso. Si bien estos mecanismos son considerados secuenciales, de hecho, son interdependientes. Es decir, el cómo se ha almacenado el contenido puede influir en la retención, el acceso depende por ejemplo de qué tipos de retención están activados. Asimismo, la memoria puede ser natural o artificial: la información puede ser almacenada en una memoria natural o almacenada en una memoria artificial en forma de documentos, libros, anotaciones, etc. Este tipo de memoria asume el papel representativo de un sistema de información. En las organizaciones, el responsable de la toma de decisiones puede utilizar la memoria natural cada vez que se encuentra con un problema ya experimentado. Sin embargo, puede utilizar la memoria artificial para acceder a archivos, base de datos, o

récords u otro tipo de información acerca de cómo influyó una decisión tomada en el pasado, por lo cual son muy útiles al momento de resolver nuevos problemas similares. (Perez & Ramos, 2013)

La memoria organizacional es considerada como el conocimiento recolectado por la organización que contiene modelos mentales compartidos, teorías en uso, base de datos, cultura organizacional, costumbres, procedimientos, rutinas que conducen el comportamiento de cada miembro de la organización. Por otro lado, también señalan que la memoria organizacional también es considerada como el grado de conocimiento, experiencia, familiaridad e inversión en I + D en un tipo específico de producción. De esta manera se estaría también relacionando la memoria organizacional a una marca, una categoría, servicio o producto. (Lee & Ooi, 2015)

Rastgoo (2016) considera que crear y promocionar la memoria organizacional es una forma de administrar recursos intelectuales. El conocimiento organizacional se refiere al almacenamiento donde la información está almacenada para ser utilizado en el futuro. Las personas responsables de la toma de decisiones no solo almacenan datos sino también información trivial, la cual puede tomar la forma de experiencias, habilidades, interacciones, entre otras. La memoria organizacional es considerada una herramienta en la gestión del conocimiento; efectivamente, la implementación de un sistema de memoria organizacional es el enlace entre el conocimiento organizacional y las actividades y/o tareas de la organización y puede conducir a la productividad y al aprendizaje organizacional. La memoria organizacional tiene un papel crucial en el aprendizaje organizacional, puesto que presenta dos formas de aprendizaje: el uso y la viabilidad que dependen de la efectividad de la memoria organizacional y del principal desafío para las organizaciones, que al interpretar la información se esté creando una memoria organizacional que sea de fácil accesibilidad. Es obvio que las fuentes de

información de toda organización son importantes en la prevención de la amnesia corporativa.

Revisando a Bascans, Chevalier, Gennero y Suolé-Dupuy (2016), mencionan que la memoria organizacional tiene como objetivo la capitalización y perpetuación del conocimiento; es importante, entonces, el maximizar el intercambio del conocimiento y la memoria organizacional debe asegurar que la interpretación de la información contenida sea la más exacta posible al conocimiento original; considerando que la memoria organizacional generalmente almacena, organiza e intercambia la información contextualizada que usa y trasmite la empresa, se espera que esta sea heterogénea, sin embargo puede darse el caso que no siempre se conozca el origen de la misma.

La memoria organizacional, en términos generales, almacena el conocimiento parcial o informal de una organización a través de capacidades y dispositivos de procesamientos automáticos. En forma particular, la memoria organizacional también puede facilitar la captura, recuperación, transferencia y reutilización automática del conocimiento para la solución de problemas. (Martín & Diván, 2017, p. 13)

Zakaria y Mamman (2015) señalan que la información es el eje central de la memoria organizacional porque brinda un sentido de cómo los miembros de la organización convierten e interpretan la información presente y pasada para entenderla y tomar decisiones en el presente y para el futuro. En muchos casos, las organizaciones se enfocan en construir una memoria base de forma anticipada, esperando que esta mejore e incremente las competencias y el aprendizaje organizacional, se fomente la autonomía y hasta se pueda reducir costos de transacción. Una vez más se coincide que la memoria organizacional se sitúa e identifica con la experiencia, el conocimiento de cada

uno de los miembros de una organización, base de datos, registros manuales, tecnología. Por otro lado, la falta de una memoria organizacional podría ser una fuente de inflexibilidad o ineficiencia.

Hashem (2015) manifiesta que la habilidad de la memoria organizacional de reconocer las capacidades en las organizaciones es excelente para aprender de las experiencias pasadas ya que se enfoca en el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. A pesar de las diferentes opiniones sobre la memoria organizacional por parte de los estudiosos, es básico resaltar que la memoria organizacional es un proceso por el cual se analizan los datos o la información que se almacena a través de una variedad de mecanismos que tiene este proceso.

Jansen van Rensburg (2014) señala que la memoria organizacional tiene memoria explícita (como se expresa en los documentos) y memoria tácita (las habilidades de las personas) y en la actualidad su enfoque y aplicación se centran principalmente en las TIC's que respaldan y automatizan la memoria organizacional, mejorando el rendimiento de la organización. La memoria organizacional ha cambiado y cambiará significativamente a través de las diferentes etapas de desarrollo de la organización. Es importante tener en cuenta que la memoria organizacional no es una entidad estable, sino que cambia y evoluciona con el tiempo, a pesar de ser parte de la organización, tiene su propio desarrollo y existencia separada de la organización.

Para Hamidi y Jusoff (2009) la organización será más eficiente y logrará la competitividad a través del uso de memorias colectivas. Estas memorias pueden estar en forma de datos, información, o conocimiento relacionados a problemas resueltos o decisiones tomadas. La organización ineficiente volverá a realizar el proceso y la investigación en la misma área y

sobre el mismo problema o situación. Además, puede ocurrir también una falta de memoria debido al reemplazo del personal, lo que causaría amnesia corporativa, por ello, es necesario construir una memoria organizacional. En general, la memoria organizacional está constituida por esquemas estructurales y los mentales. Estos esquemas mentales comprenden datos, información y conocimiento, mientras que los estructurales comprenden la creación de procesos o conocimientos. Igualmente, la memoria organizacional puede tener repositorios de conocimientos para su uso a futuro, así como almacenar no solo datos o información sin procesar, sino también el significado de los mismos.

Revisando a Makinen y Huatori (2004) manifiestan que el conocimiento es el activo clave de la organización del conocimiento y que la memoria organizacional extiende este activo mediante la captura, la organización, la difusión y reutilización del conocimiento. La memoria organizacional es el conocimiento organizado en una organización, un proceso que es individual y colectivo y que preserva el pasado, que tiene efecto en el aprendizaje organizacional, la competitividad y la toma de decisiones y que es respaldado por la tecnología de la información. La preservación y el uso de la memoria organizacional se refieren estrictamente a la vida laboral y la información utilizada en los entornos relacionados con el trabajo. La memoria organizacional en forma registrada es concreta y palpable, como los registros en papel o en un archivo. Sin embargo, la memoria organizacional también se manifiesta implícitamente como invisible, muda, difusa y fácil de perder.

En el desempeño de sus funciones, las organizaciones adquieren conocimiento y experiencia valiosa que pueden ser los pilares de un desempeño organizacional más eficiente. Este conocimiento que es llamado conocimiento organizacional comprende las experiencias ganadas de realizar diferentes proyectos (exitosos o no), enfrentando problemas ocupacionales o situaciones y/o innovaciones para acelerar los procedimientos de trabajo. El

conocimiento organizacional es un capital muypreciado en una organización por lo que necesita una gestión eficaz. En ese sentido, no es suficiente utilizar un sistema de información pasiva, sino es necesario usar un sistema dinámico. Este sistema es llamado sistema de memoria organizacional que recolecta el conocimiento organizacional y lo redistribuye activamente entre cada integrante de la organización (Rastgoo, 2016)

La memoria organizacional cumple un rol fundamental en la administración y negocios, como lo afirma Kransdorff (2006) la memoria organizacional es importante, debido a que la naturaleza de la administración ha cambiado en la industria, donde las habilidades individuales y el conocimiento son factores primordiales de producción. La memoria organizacional es más valiosa que nunca. Administrar bien proporciona materia prima que se transfiere por generaciones y que los empleados lo puedan utilizar; la razón de ser de esta experiencia, sea exitosa o no, es el conocimiento muy esencial en la toma de decisiones: Propiamente aplicado – la palabra operativa es aplicar, no repetir-, puede proporcionar conocimiento y sabiduría mucho más barato que tener que vivirlo de nuevo una y otra vez.

Como se ha revisado en los autores previos, la tecnología también es uno de los principales baluartes en la construcción de la memoria organizacional. De acuerdo a Robinson y Ensign (2009) la revolución de las comunicaciones ha producido una situación que demanda que las empresas implementen mejores sistemas y prácticas para gestionar esta información con el fin de hacer frente a los problemas como, por ejemplo, la sobre carga de información, o también conocer mejor la preocupación de los clientes y de los grupos de interés, como los problemas de privacidad y la mejora de la rentabilidad. Por lo tanto, es imperativo que todas las organizaciones tengan como objetivo desarrollar una cultura que propicie el aprendizaje a largo plazo y apoye la institucionalización de estrategias exitosas. Toda la memoria de una organización debe recopilarse, almacenarse y hacerla accesible para que pueda ser utilizada de forma efectiva. Esta memoria se almacena en los

sistemas de una empresa (base de datos, archivos de papel y otros recursos) o también pueden ser almacenados por sus propios colaboradores. Por lo tanto, la memoria organizacional tiene un papel importante en cada organización, puesto que la memoria es un requisito previo en el logro de los objetivos organizacionales con éxito.

Por otro lado, Barros, Ramos y Perez (2015) sostienen que para mejorar la memoria organizacional, se puede utilizar un sistema de información que es el soporte del proceso de adquisición, retención, almacenamiento y difusión de información y conocimiento en una organización, permitiendo de esta manera nuevas estrategias para compartir conocimiento, ideas, experiencias e información y por consiguiente más efectividad en la toma de decisiones, la solución de problemas, la innovación y la calidad de productos y servicios. Estos sistemas se llaman sistemas de memoria organizacional.

Rivera, Howard y Wei (2012) sostienen que muchas organizaciones reconocen que en algún momento han acumulado montañas de papel sin la capacidad de buscar o recuperar la información específica; podría faltar documentación sobre un proceso específico, y los programas frecuentemente depende de la memoria de una persona clave para saber dónde están las cosas, cómo funcionan y quién las está usando. Cuando esa persona abandona la organización, el conocimiento sobre este proceso generalmente se va con ella. La cantidad de información que generamos y gestionamos está creciendo a un ritmo considerable. La transformación del papel a medio digitales definitivamente tiene sus ventajas. Sin embargo, administrar grandes cantidades de información puede ser desalentador; algunas organizaciones eligen lidiar con estos desafíos pasando la responsabilidad del almacenamiento de la documentación a un contratista externo.



De acuerdo a Nevo y Wand (2005) la memoria organizacional puede incrementar la efectividad organizacional apoyando la coordinación del trabajo, la gestión de la información, la capacidad de respuesta a los cambios en la organización y la definición y búsqueda de los objetivos organizacionales. Los miembros de la organización van a recuperar su contenido en función a sus necesidades de trabajo y para apoyar la efectividad de la memoria organizacional es importante el uso de la tecnología. Si bien la gestión de la memoria organizacional es un buen candidato para el uso de la tecnología de la información, el diseño de este sistema de información no será una tarea sencilla.

Efectivamente Dalkir (2005) manifiesta que la construcción de sistema de memoria organizacional puede fallar porque se requiere de un esfuerzo de documentación adicional que no tiene claramente beneficio a corto plazo o que no se elabore un índice o estructura eficaz de toda la cantidad de información recopilada en el sistema. La memoria organizacional extiende este activo al capturar, organizar, difundir y reutilizar el conocimiento creado por sus empleados; por lo cual, se debe buscar la creación de una memoria organizacional. El desafío es diseñar un sistema de memoria organizacional que ofrezca beneficios a corto plazo para los trabajadores que utilicen el sistema, sea para capturar, como para crear, buscar y reutilizar el conocimiento; el sistema debe ser compatible con los objetivos organizacionales y sostenibles a largo plazo.

Afianzan Khilwani y Harding (2016) al afirmar que la tecnología web es la que ha permitido el intercambio de información; la web ha permitido a las empresas que su información esté disponible electrónicamente para que los usuarios puedan acceder y compartir sus recursos y experiencia electrónicamente.

La tecnología, continúa Martín, Segredo y Perdomo (2013) además brinda ese valor agregado a la memoria organizacional: el dato, la información y el conocimiento de fuentes heterogéneas son procesados automáticamente y semánticamente a través de aplicaciones o programas. La gestión del conocimiento organizacional representa el activo clave para una toma de decisiones mucho más efectiva, por parte de los diferentes grupos de interés, por lo cual, tener una memoria organizacional con soporte tecnológico va a convertirse en el respaldo de la estructuración, la reutilización y procesamiento del conocimiento organizacional: es una decisión fundamental para lograr una gestión efectiva.

Una memoria organizacional se crea para que el aprendizaje organizacional sea posible a partir de éxitos (mejores prácticas) y fracasos (lecciones aprendidas). Es bastante difícil lograr el vínculo entre aprender y crear valor a diferencia del obtener y usar información. (Dalkir , 2005)

Por su parte Heideman (2016) introduce otro término, la memoria institucional para la llamada memoria organizacional y que tiene como contexto la administración, señalando que la memoria institucional puede ser la memoria humana y la de archivo; y que la memoria institucional tiene desafíos como la conversión de la memoria individual en memoria institucional o explorar cuales son las circunstancias que motivan a una organización a acceder a una memoria organizacional. La memoria institucional no es un concepto estático, ha sido concebida como un proceso social o un problema de almacenamiento y recuperación, también como un proceso transaccional en el que las diversas interacciones de comunicación o interacciones entre los miembros de la organización constituyen la memoria. Igualmente existe una preocupación en relación a cómo se recolecta o se forma la memoria; el desafío de las organizaciones es preservar la memoria humana de manera tal, que se permita acceder a ella, a pesar de las rotaciones o cambios de

personal en la organización. La memoria institucional también es considerada como el medio por el cual el conocimiento se almacena y se utiliza en el futuro, a través de la grabación, conservación y recuperación de la memoria, dejando de lado los procesos de memoria humana.

Megill (2005) nos brindan otro término como la memoria corporativa, que consiste en la información activa e histórica en una organización que vale la pena compartir, administrar y preservar para su posterior reutilización. El concepto de memoria corporativa no se limita a las organizaciones comerciales: utilizamos el término corporativo para referirnos a “total” u “organizacional”.

Revisando a Khilwani y Harding (2016) sostienen que la memoria corporativa es considerada como la totalidad de los datos, información y conocimiento que se requieren para cumplir las fines y objetivos de la organización. La memoria corporativa almacena explícitamente el conocimiento colectivo del capital humano y la tecnología, las estructuras organizacionales y la cultura organizacional, colocándola a disposición de toda la organización. Entre los principales beneficios de este almacenamiento explícito están el menor riesgo de pérdida de conocimiento, mejor flujo del conocimiento, reducción del tiempo en la accesibilidad por parte del capital humano. La memoria corporativa es un recurso para preservar el patrimonio valioso, aprender cosas nuevas, resolver problemas complejos, creando competencias primordiales, mostrando nuevas situaciones o entornos no solo para los colaboradores sino también para la organización de hoy y el del mañana. La memoria corporativa es el mayor activo en una organización y comprende de: (i) conocimiento que poseen la personas y la tecnología, (ii) estructura organizacional, (iii) cultura organizacional. Y entre sus etapas de formalización están: la detección de las necesidades, la construcción de la memoria organizacional, la difusión y su uso, la evaluación, su mantenimiento y evolución.

Un sistema de memoria organizacional se constituye de procesos para identificar la memoria organizacional, repositorios para la memoria organizacional, procesos de almacenamiento, búsqueda, recuperación y disponibilidad de la memoria organizacional y usuarios. No es necesario que el sistema de memoria organizacional esté basado en computadora. (Jennex & Olfman, 2003)

A pesar de todas las propuestas y enfoque hasta hoy presentado por la comunidad científica aún quedan interrogantes: ¿Cuál es la relación de la memoria organizacional y la gestión del conocimiento? ¿son diferentes sus campos de investigación o poseen una arista en común? Estas preguntas no han sido resueltas. La literatura reciente ha identificado a la memoria organizacional como un factor preponderante de la gestión del conocimiento, porque así lo demuestran estas investigaciones. Lamentablemente, solo ha habido pocos intentos de abordar la naturaleza de las diferencias o similitudes entre ellas. Ambos términos han evolucionado como socios, la mayoría de los estudiosos consideran que la memoria organizacional es componente importante de la perspectiva de la gestión del conocimiento, puesto que el primero se enfoca en la preservación del conocimiento para su uso en el presente y en el futuro, integrándose a la gestión del conocimiento. Otros autores lo visualizan como hermanas porque ambas se utilizan en la práctica indistintamente. También se considera que hay una sólida relación entre ambas cuando la gestión del conocimiento necesita almacenar y organizar las grandes cantidades de datos, información o conocimientos. Otros autores sostienen que la memoria organizacional se enfoca en el pasado y la gestión del conocimiento es el presente. De un tema si estamos seguros, no son sinónimos: la gestión del conocimiento se enfoca en gestionar el conocimiento organizacional, el cual es un área mucho más amplia que la memoria organizacional. El almacenamiento y la recuperación del conocimiento organizacional es solo una parte, aunque muy importante, de toda la gestión.

(Jasimuddin, Connell, & Klein, 2009). Veamos a continuación algunas propuestas.

### **2.3.3.1 Sistemas de memoria organizacional**

De las diferentes propuestas de sistemas de memoria organizacional que se enfocan en el tipo de conocimiento, el tipo de almacenamiento, las formas de almacenamiento, la tecnología a usar, el uso que necesita la organización, etc., hemos elegido a cuatro de ellos, por ser básicos, sencillos pero sobre todo comprensibles en una cultura organizacional en la que, a pesar que se acepta la importancia teórica y práctica de la gestión del conocimiento así como de la memoria organizacional, estas aún no se aplican.

De acuerdo a Walsh y Ungson (1991), el término “memoria organizacional se refiere a la información almacenada de la historia de una organización que puede ser traída al presente para sustentar la toma de decisiones”. Los autores plantean tres procesos básicos: la adquisición, el almacenamiento y la recuperación.

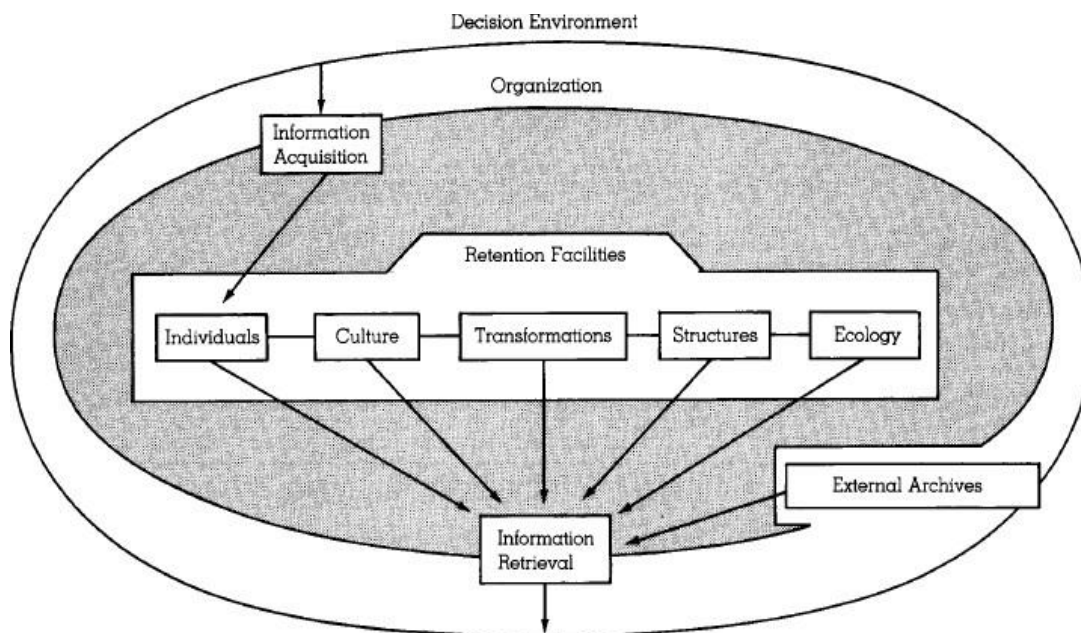


Figura 5. **Estructura de la Memoria Organizacional**

Fuente: Walsh & Ungson (p. 64)

### **La adquisición de la información:**

Acciones relacionadas a la información sobre las decisiones tomadas y los problemas resueltos y que constituyen la base de la memoria organizacional a lo largo del tiempo.

### **El almacenamiento de la información:**

La información o decisiones pueden almacenarse en diferentes lugares como: en las personas, a través de procedimientos adoptados, protocolos, mobiliario, dispositivos tecnológicos, etc.

### La recuperación de la información:

Proceso que permite acceder a la información almacenada.

De acuerdo a Stein y Zwass (1995) la estructura básica de la memoria organizacional tiene elementos cognitivos basados procesos como la adquisición, retención, mantenimiento y restauración:

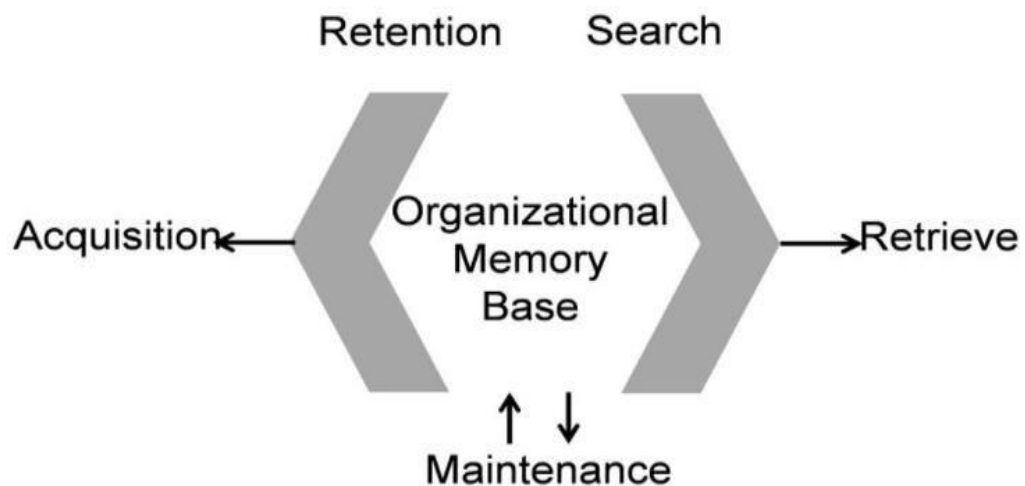


Figura 6. **Estructura de la Memoria Organizacional**

Fuente: Stein y Zwass (1995)

Los autores amplían el concepto de memoria organizacional al incluir el elemento efectividad, sosteniendo que la memoria organizacional es la forma en que el conocimiento fue adquirido en el pasado puede influenciar las actividades comerciales en el presente, resultando un alto o bajo nivel de efectividad organizacional.

Vasconcelos, Gouveia y Kimble (2002) presentan una visión panorámica de la memoria organizacional, señalando que el concepto se enfoca en el mantenimiento del conocimiento de una organización a través de los procesos de almacenamiento, recuperación y distribución. Los conocimientos más relevantes que se supone que contribuyen a mejorar el desempeño organizacional pueden y deben ser almacenados en la memoria organizacional

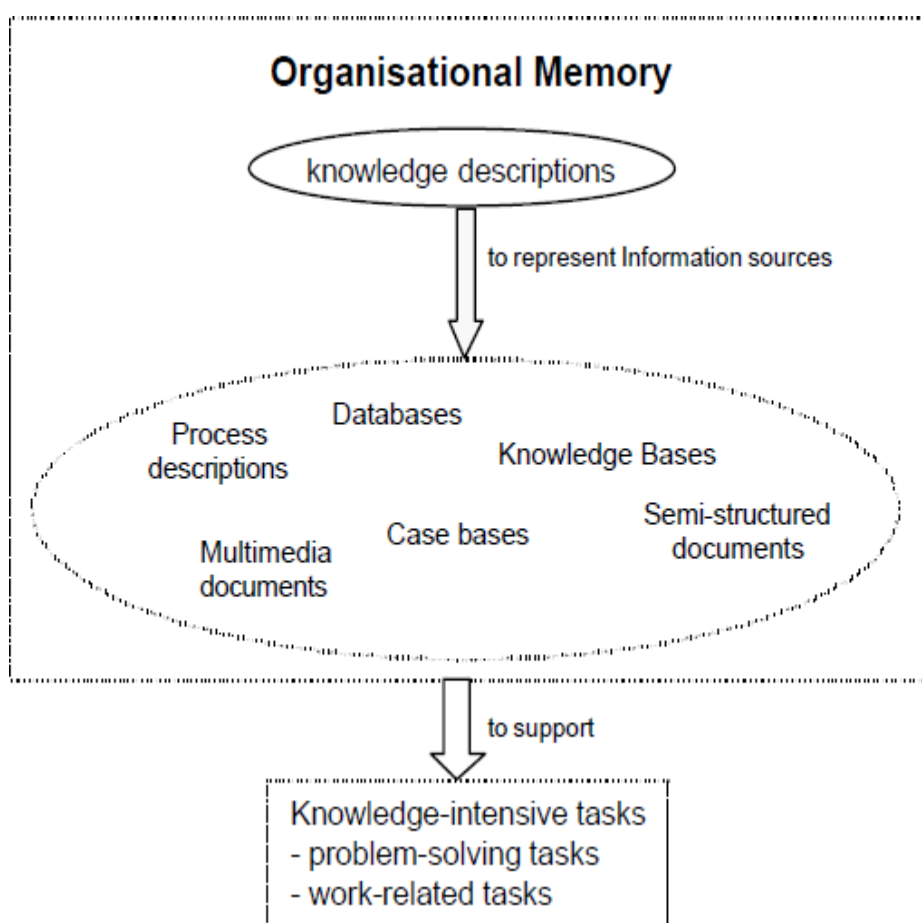


Figura 7. **Propuesta de Memoria Organizacional**

Fuente: Vasconcelos, Gouveia y Kimble (2002, p. 9)



Se puede observar en esta propuesta que se integra el elemento tecnología, como los documentos en multimedia o base de datos. Se comprueba entonces que su estructura está cambiando de acuerdo al desarrollo de la organización en el tiempo.

Nevo y Wand (2005) visualizan una memoria organizacional como un grupo (comunidades) que retienen memoria individual tal como se observa a continuación:

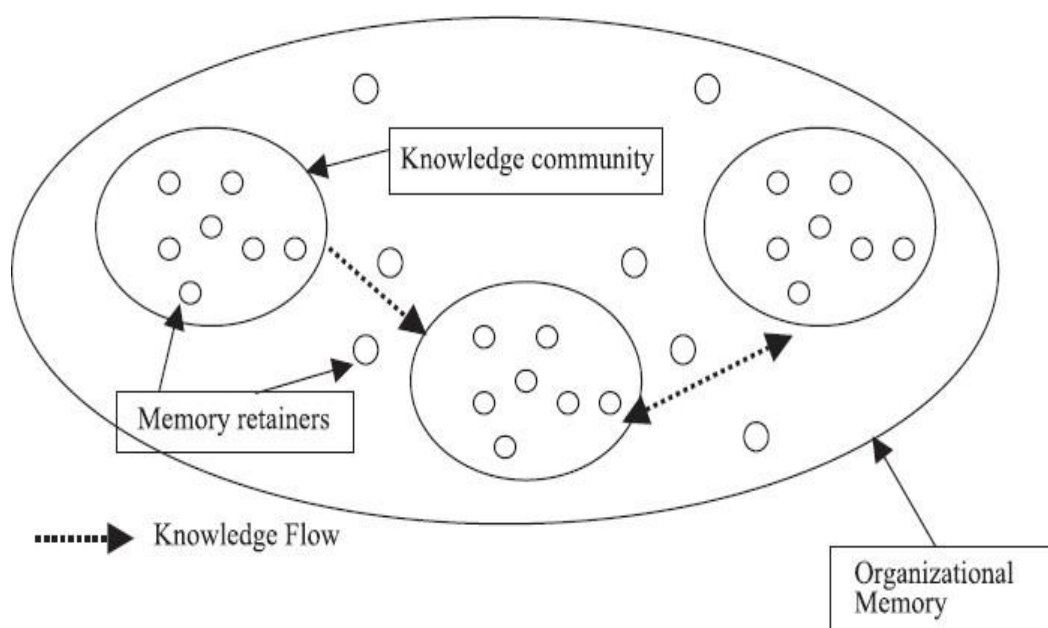


Figura 8. **Esquema de Memoria Organizacional**

Fuente: Nevo y Wand (2005, p. 553)

Se observa que el flujo del conocimiento se distribuye a través de la memoria organizacional y dentro de este entorno están los miembros de la comunidad del conocimiento y las formas de almacenaje de la memoria.

Finalmente integrando la memoria organizacional al proceso de la gestión del conocimiento Bueno (2002) citado por (Agudelo & Valencia, 2018) al definirse un ciclo por medio del cual se consolidan los procesos en la gestión del conocimiento

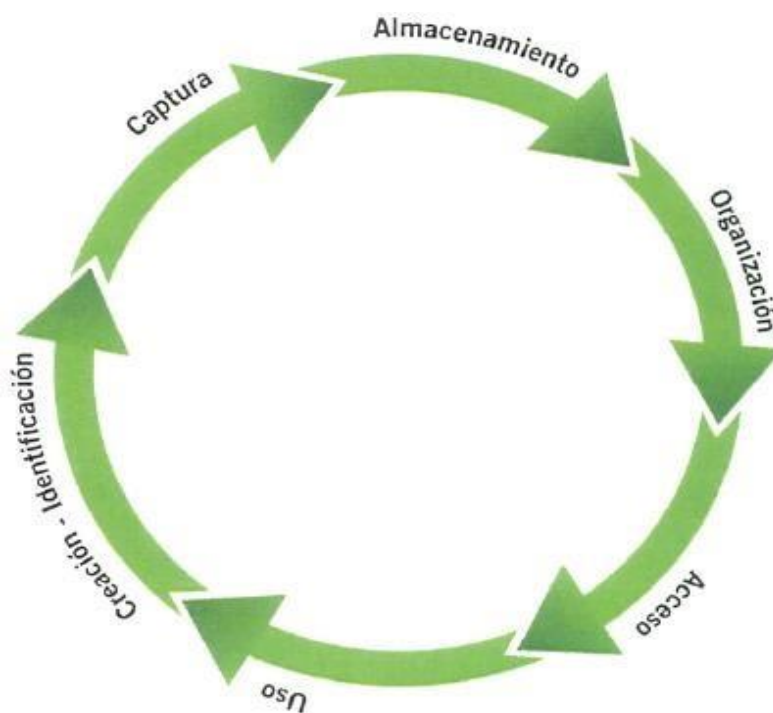


Figura 9. **Proceso de la Gestión del Conocimiento**

Fuente: Bueno (2002) citado por Agudelo y Valencia (2018, p. 675)

Dentro de este proceso de la gestión se observa la captura, el almacenamiento y el uso del conocimiento.

La propuesta de los autores se enfoca en el usuario del conocimiento organizacional, desde donde el conocimiento debe fluir en la comunidad del conocimiento (la organización).

En base a estas cuatro propuestas, se ha considerado el siguiente sistema básico pero dinámico en una primera etapa que luego deberá integrarse a la tecnología.

## **NIVEL N°1 LA CAPTURA DE LA INFORMACIÓN**

El término original utilizado por casi todos los estudiosos es adquisición, sin embargo, en estos tiempos donde la tecnología es protagonista de nuestras vidas, el término captura se adecua más, a nuestro parecer, por ejemplo: el mismo hecho de disponer de un dispositivo como el teléfono inteligente permite a cualquier persona capturar (Real Academia Española, 2018) – captar o reflejar un aspecto de la realidad o soporte/tomar datos- una imagen, un documento, etc.

En el contexto de la organización, básicamente la captura del conocimiento va de la mano con la necesidad de brindar seguridad y confianza a los gerentes y sus colaboradores. Sin embargo, la digitalización brinda mejores prácticas no solo en el proceso de captura sino también como activos de seguridad.

La adquisición de conocimientos se relaciona con las aplicaciones, procesos o rutinas que se utilizan para adquirir o capturar el conocimiento. Hoy reiteramos ya hablamos e intercambiamos “captura de imagen” o “captura de pantalla”. Este proceso de captura, lo realiza la organización, la comunidad del conocimiento, dentro y fuera de la organización y direccionado a todas las aristas de la misma.

Alawneh y Aoui (2017, p. 9) manifiestan que el proceso de captura se enfoca en capturar tanto el conocimiento explícito y el nuevo conocimiento tácito; esto incluye dos modos de conversión, la externalización que comprende convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito mediante sistemas de información o tecnología. El conocimiento externo se llama conocimiento conceptual y el conocimiento internalizado se llama conocimiento representacional.

Aming'a (2015, p. 106) señala que la adquisición del conocimiento también se relaciona de cómo se recolecta el conocimiento de los miembros de la organización o de otras fuentes y como ese conocimiento se almacena en la memoria organizacional; también tiene como objetivo obtener conocimiento de fuentes internas y externas. Y este conocimiento será base para mejorar la competitividad de la organización. El conocimiento adquirido puede ser tácito o explícito, pero debe agregar valor a la organización. La captura del conocimiento es la capacidad de la organización de garantizar que el conocimiento disponible sea almacenado para futuras referencias en base de datos o manuales. Entre los mecanismos de captura de información están las entrevistas, análisis de protocolos, archivos manuales, sistemas de información entre otros.

## NIVEL N° 2: ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El almacenamiento se relaciona a los procesos y capacidades para guardar, acopiar y mantener una cierta cantidad de conocimiento, información y datos.

El almacenamiento del conocimiento debe ser de una forma más estructurada y formal (Martín, Segredo, & Perdomo, 2013, p. 16). Es decir, se debe visualizar que todos los que pertenecen a la organización puedan acceder con facilidad a ella y la formalidad, consideramos, siempre va a ser la forma más segura.

Jennex y Olfman (2003) proponen tres tipos de repositorios: los documentos impresos, los documentos en computadora o base de datos y la memoria humana.

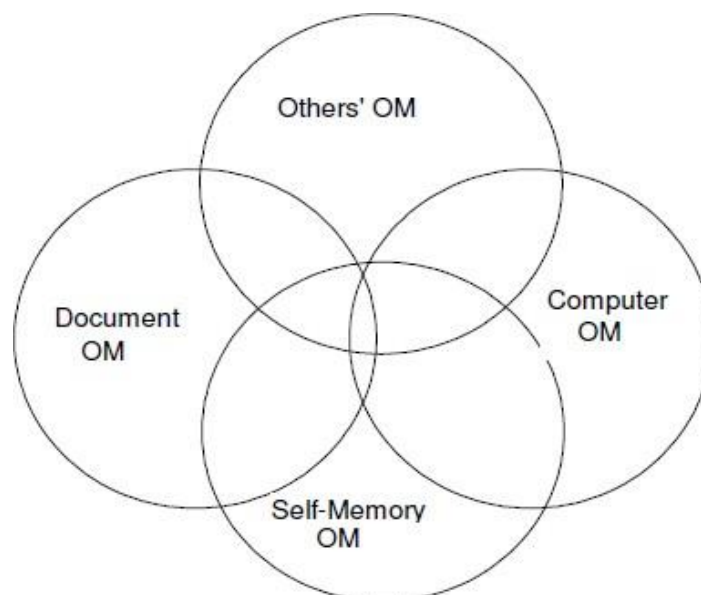


Figura 10. **Repositorios de la memoria organizacional**

Fuente: Jennex y Olfman (2003, p. 7)

La información almacenada en la memoria organizacional debe de utilidad, puesto que aborda las necesidades más importantes de la organización, donde sus miembros recuperan el conocimiento relevante sobre las actividades en curso. (Vasconcelos, Gouveia, & Kimble, 2002)

### **NIVEL N° 3: APLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Si bien hay otras fases en la construcción de la memoria organizacional, como lo hemos apreciado en líneas arriba, nuestra propuesta se dirige a la aplicación, pues hoy la codificación, es un proceso inherente a al proceso de captura, gracias a la tecnología y la recuperación, se da por descontado. Entonces ¿la memoria se quedó en un simple almacenamiento? ¿terminó el uso del conocimiento? Queremos ir más allá, pues consideramos que la única forma de sustentar la utilidad de la memoria organizacional no solo es intercambiando el conocimiento, sino la aplicación del conocimiento. Queremos dar un paso más de la recuperación del conocimiento, más allá de los procesos.

El intercambio de conocimientos es un proceso complejo porque no solo es compartir conocimientos entre los miembros de la organización sino también debe haber una predisposición por parte de ellos. Shi y Weber (2018, p. 1319) mencionan que compartir el conocimiento es proporcionar o recibir información, el saber cómo, y retroalimentación de un producto o procedimiento, para lo cual se desarrolla una comunicación verbal. El intercambio de conocimientos es el núcleo de los equipos en una organización y se relaciona a menudo con la mejora del rendimiento y la innovación. Regresando a la comunicación, además de la comunicación verbal, las organizaciones implementan sistemas de información tal como intranets, buscadores, repositorios, bases de datos y otras

herramientas que permitan las actividades de gestión del conocimiento. Estos sistemas ayudan a transformar el conocimiento individual en organizacional. Otro factor a tener en cuenta en el intercambio de información son los factores sociales, las variables son muchas dependiendo del tipo de organización: recompensas, confianza, disponibilidad de compartir o capacidad de compartir. La competencia entre los miembros de la organización también puede ser un factor restrictivo en el intercambio de conocimientos.

Alawneh y Aoui (2017, p. 11) sostienen que el proceso de aplicación se enfoca en utilizar y emplear en su totalidad el conocimiento intercambiado o compartido en la toma de decisiones, en la guía de las acciones y en realizar las tareas organizacionales para contribuir directamente al desempeño organizacional.

Finalmente, la relación de la memoria organizacional y la gestión del conocimiento es cuestión de contención, puesto que, la gestión del conocimiento se circunscribe al conocimiento organizacional para mejorar la ventaja competitiva e implica un enfoque integrado para la identificación, captura, preservación y recuperación del conocimiento asociados con las actividades de una organización. (Jasimuddin, Connell, & Klein, 2009).

### **2.3.3.2 La amnesia corporativa**

Zakaria y Mamman (2015) sostienen que las organizaciones que conscientemente han previsto la pérdida de la memoria organizacional, tienen la posibilidad de evitar repetir errores pasados aprovechando el conocimiento de los colaboradores que se van. Los pocos estudios sobre el olvido

organizacional lo conceptúan como la incapacidad para acceder y hacer uso de experiencias pasadas posiblemente relevantes de la organización. Y esto puede estar relacionado con la amnesia corporativa, ya que las organizaciones se inclinan a repetir procedimientos y prácticas incluso cuando cambian las necesidades inmediatas de sus clientes o cuando sabiendo o sin saberlo abandonan procedimientos estándar y valores centrales, a pesar que estas prácticas y procedimientos ya sean obsoletos o menos efectivas. Hacer frente a las consecuencias de la amnesia organizacional requiere de una comprensión adecuada de sus causas.

La pérdida de memoria organizacional depende de varios factores: puede producirse porque la organización no tiene datos importantes o no ha documentado sus decisiones; tiene donde registrar la información, pero se pierden los registros; o existen los registros, pero por alguna razón, no se puede acceder a esos documentos; y cuando los documentos están disponibles y accesibles, pero nadie los usa. Estas situaciones disminuyen la capacidad de aprendizaje de una organización, sin embargo, cabe resaltar que el olvido organizacional puede ser útil cuando se trata de eliminar malas prácticas, pero esto depende una vez más del contexto y el tipo de organización, por ejemplo, en la gestión pública aún se busca y cuida datos, información o conocimiento de las primeras culturas (historia) sin importar la eficiencia o efectividad de estos, son importantes porque son históricos.

Siguiendo a (Dalkir , 2005) se establece que la amnesia corporativa es olvidar lo que se hizo en el pasado y por qué se hizo. Entonces las organizaciones tienen una discapacidad para aprender, debido a una incapacidad de representar aspectos críticos de lo que saben. El autor nos brinda ejemplos en los que se puede apreciar que la amnesia corporativa se puede producir cuando un empleado al abandonar una organización, por el motivo que sea, y sólo esta persona tenía los conocimientos de cómo se debían realizar determinadas labores o procesos; o simplemente no había



comunicación entre las distintas áreas de la organización y, por lo tanto, se destinan recursos para solucionar problemas ya solucionados desde otras áreas.

#### **2.3.4 EL FACTOR DE COMPETITIVIDAD**

La competitividad es un término que varía en base a sus aplicaciones en la práctica. Al ser un concepto multidimensional se puede aplicar al comercio internacional, a la industria, a las organizaciones, incluso se habla de la competitividad de la persona. También hay debates respecto a la relación muy estrecha entre competitividad y productividad.

Desde un concepto tradicional, la competitividad se enfoca en el comercio internacional, tal como lo afirma Porter (2008) al abordar el factor de la ventaja competitiva de las naciones: los países que buscan el desarrollo económico, se enfocan en los factores interno de cada organización para convertirse en organizaciones más productivas teniendo en consideración la intervención del Estado y sus políticas públicas, determinantes en la competitividad del país.

Desde un concepto que se enfoca en la productividad, como lo afirma Velázquez (2007, p. 84) “se entiende como competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.”

Revisando a Rubio y Baz (2004, p. 5) “la competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa. Una empresa competitiva logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables y superiores a los de sus competidores.”

Cetindamar y Kilitcioglu (2013) mencionan que la competitividad es sostenible sí y solo sí los recursos resultantes de la competitividad se conservan en el tiempo y que la empresa logre establecer procesos de gestión para desarrollar y utilizar estos recursos.

Labarca, García y Villegas (2012, p. 89) afirman que,

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competencia en el mercado, ahora bien, la efectividad con que se apliquen estos principios determinará el nivel de esa competitividad que esté alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre.

De acuerdo a Rubio y Baz (2004) la competitividad de cada empresa depende de su propia organización y estructura internas, y de su capacidad de producción de modo que incremente sus ventas y vencer a la competencia.

Siudek y Zawojka (2014) citado por Dresch, Collato y Lacerda (2018, p. 71) sostienen que la competitividad de una empresa depende de la combinación de los activos tangibles e intangibles. Estos activos incluyen los recursos humanos, los materiales o insumos, la infraestructura, la tecnología, la marca y los procesos dentro de la organización. Estos elementos

combinados ofrecen ventajas competitivas y pueden ser referidas como fuentes de competitividad.

Igualmente, Lan, Lee y Yu (2019, p. 106) concluyen que la competitividad empresarial se enfoca en una empresa situado en mercados competitivos y que adquieren recursos externos a través del cultivo de los recursos y la capacidad de utilización para crear valores en los clientes, implementado valor y logrando ganancias. Lo que nos conduce a que el objetivo de la competitividad, además de establecer ventajas comparativas para que la empresa ingrese al mercado competitivo, es sostenerse en el tiempo y lo más importante sobresalir en el mercado, para lo cual es necesario una estrategia competitiva.

La competitividad se basa en procesos constantes mediante el cual la organización crea valores para sus clientes y va a depender de la naturaleza de la organización para definir su camino. Tal como lo plantea Porter (2012)

“la tecnología de la información está infiltrándose en todos y cada uno de los puntos de la cadena de producción de valor, transformando la manera como se realizan las actividades creadoras de valor y la naturaleza de los enlaces entre ellas”. (p. 114)

Después de esta revisión de la competitividad y su entorno de aplicación, podemos afirmar que la competitividad tiene un enfoque externo, puesto que se relaciona con la productividad y la rentabilidad. Porter (1987) define cinco fuerzas que operan en el entorno de la empresa, donde intervienen los competidores del sector, proveedores, clientes, los nuevos competidores, productos sustitutos, indicando que estas cambian en el tiempo, dependiendo del tamaño, el sector de producción, etc. o entornos empresariales. También pueden diferir en la utilización de métodos y otras

características propias de cada una; estas condiciones pueden afectar los resultados y otorgándoles temporalmente una ventaja competitiva.

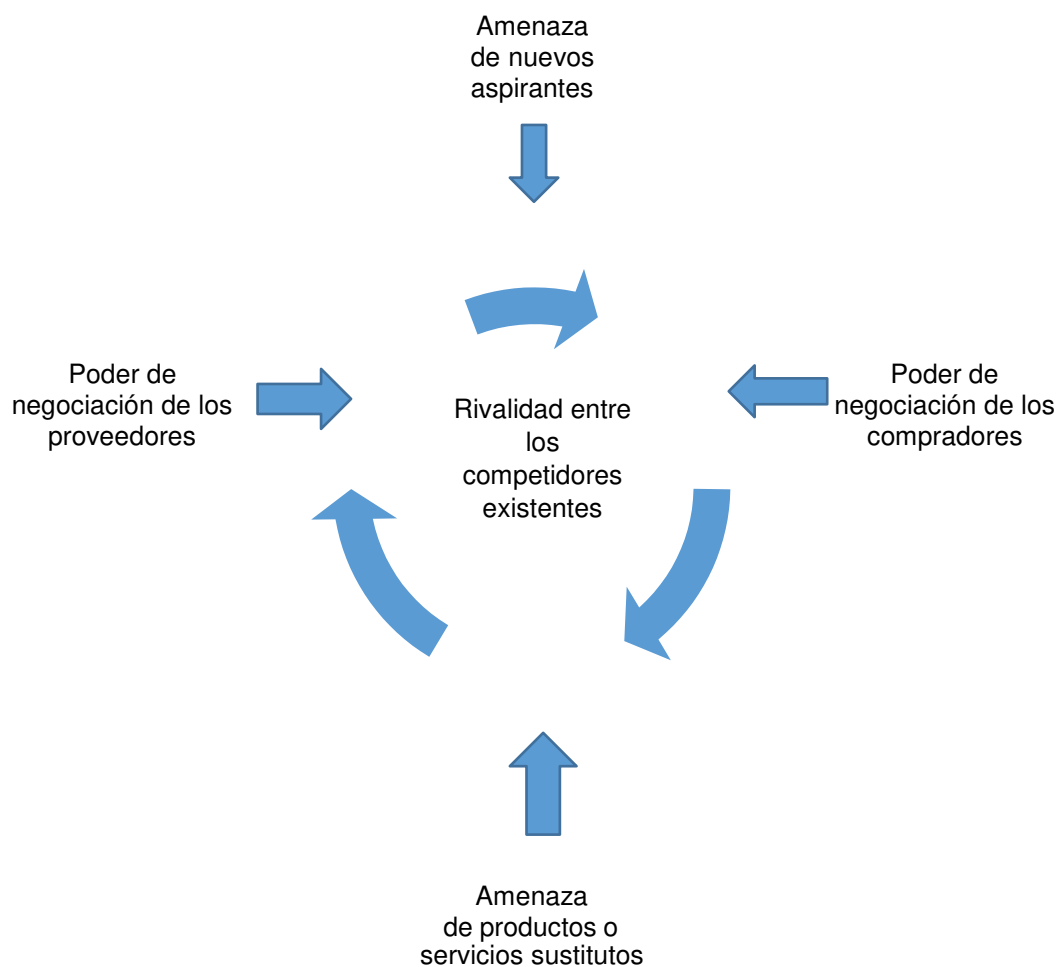


Figura 11. **Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector**

Fuente: Porter (2012, p. 32)

Las cinco fuerzas competitivas “revelan si una industria es realmente atractiva y ayudan a los inversores a anticipar cambios positivos o negativos en la estructura industrial” (Porter, 2012, p. 67)

### 2.3.4.1 La cadena de valor

“La cadena de valor es la herramienta básica que permite disgregara a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” (Porter, 1987, p. 51)

Esta herramienta que permite identificar las actividades primarias de apoyo y las actividades que nos permiten o nos dan la ventaja sobre los competidores. En el caso particular de la pequeñas y medianas empresas las cuales por la movilidad del mercado y la gran competencia y los nuevos productos que son introducidos en el mercado, es pertinente que se analice y se aplique esta herramienta que les permita mantenerse en el mercado y desarrollara una ventaja competitiva.



Figura 12. **Cadena de Valor**

Fuente: Porter (1987, p. 63)

**a. Actividades primarias.**

“Son las actividades que se encuentran implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como su asistencia posterior a la venta”. (Porter, 1987, p. 56)

Estas actividades son el núcleo principal de las organizaciones productivas o de servicios.

**b. Actividades de apoyo.**

“Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades de primarias y están se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varis funciones de toda la empresa que pueden asociarse”. (p. 56). Estas actividades son las que sirven de apoyo a las actividades primarias y que son importantes siempre y cuando se identifiquen plenamente y se logre articular junto a las actividades primarias.

De todas estas concepciones, el relacionado a la empresa es el que se aborda en la presente investigación, y desde la visión interna de la organización, por lo cual vamos a considerar como competitividad al conjunto de capacidades, recursos y conocimiento que tiene una empresa, la organización, y que la diferencia de sus competidores y por ende obtiene ventajas comparativas frente a los demás.

### **2.3.4.2 La competitividad y conocimiento**

El conocimiento es considerado hoy como uno de los principales baluartes de la competitividad de una organización: Es considerado como un bien intangible; un conocimiento que puede ser tangible a través del logro de los objetivos organizacionales, considerando el capital humano, la cultura, la educación, la salud de la organización, la inclusión de sus interactuantes, la creatividad, etc. Estos cambios en las personas, organizaciones, bienes y servicios, e información son pre requisitos de la competitividad.

Aragón y Rubio (2005) “La competitividad es la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores” (p. 37). Desde esta perspectiva, el diseño de nuevos productos, servicios, procesos y sistemas de gestión permite la visibilidad de cómo se utiliza eficientemente el conocimiento de la empresa. Por otro lado, se hace visible el desarrollo y la efectividad de la gestión del conocimiento.

Por lo general, el conocimiento en las organizaciones, carece de una estructura que facilite su utilización en forma efectiva; por otra parte, los conocimientos que se generan y apropian a través de procesos de competitividad e innovación, mediante la adquisición de tecnología, el trabajo con proveedores y clientes, las interacciones con los competidores y el entorno empresarial, presentan dificultades para ser integrados a las acciones y actividades cotidianas de la organización. (Lee & Ooi, 2015, p. 189)

El conocimiento como bien intangible es parte de la organización desde una visión interna, es decir se debe enfocar la competitividad desde el interior de la organización. Para Barney (1991) las empresas poseen una diversidad de recursos: activos, capacidades, procesos organizacionales, información conocimiento, etc., controlados por las organizaciones lo que permite que diseñe e implemente estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Estos recursos se clasifican en tres categorías: recursos de capital físico, recursos de capital humano y recursos de capital organizacional. Respecto a la primera se puede nombrar a los equipos, su ubicación geográfica o materia prima; en capital humano está la capacitación, la experiencia, la inteligencia, la visión de los administradores y trabajadores; y respecto al capital organizacional, estas se refieren a la estructura de la organización, los sistemas informales de planificación, control o coordinación así como las interacciones informales entre los grupos que existen en la organización y también su relación con el entorno. Una empresa logra la ventaja competitiva cuando crea valor a través de la implementación de estrategias que no son implementadas simultáneamente por los competidores y también existe ventaja competitiva cuando estos competidores no pueden duplicar los beneficios de esta estrategia. Los recursos de una empresa solo puede ser una fuente de ventaja competitiva cuando adquieren valor.

Esta propuesta de competitividad se enfoca en el interior de la organización, así como se mencionó líneas arriba, el conocimiento se ha convertido en un pilar de la competitividad y surgen nuevas propuestas y enfoques a su alrededor. Finalmente es el ser humano, la persona, el interactuante, el miembro de la organización quien posee este activo intangible, que se puede ver reflejado en la marca, la reputación, la fidelización, la sostenibilidad, la innovación y la competitividad.



Revisando a Itami y Roehl (1991), utilizan el término activos invisibles para referirse a la información y al conocimiento como base de la ventaja competitiva. Los autores plantean que una empresa se puede diferenciar de sus competidores a través de sus activos invisibles que pueden ser activos difíciles de lograr, como la reputación y la marca, no solo por el tiempo que pueda llevar alcanzarlos sino también por los cambios a que toda organización tiene tendencia. Entonces en esos tiempos, es importante la administración de la información, la transferencia y distribución del conocimiento, tanto del entorno externo (clientes o consumidores, proveedores) como del interno (miembros de la organización). Este conjunto estructurado de conocimientos, prácticas y actitudes de la organización al interactuar con los activos tangibles contribuyen en la formación de la valoración de la empresa. Esta última característica es muy importante porque es recomendable que solo los activos intangibles que realmente constituyen valor deben tener evidencia física, por ejemplo, una base de datos o un sistema de información.

Es evidente que, con el surgimiento de la globalización, la sociedad de la información y del conocimiento, han influido en la transformación en la estructura de la sociedad, dando lugar a nuevas formas de organización política, social, económica y cultural. La educación, para bien o para mal, no escapa a la influencia de estos cambios. (Labarca, García, & Villegas, 2012, p. 84)

Por ejemplo, como lo afirma (Kuo & Ye, 2010) en una economía basada en la información, el éxito de una empresa depende básicamente en la adaptación y aplicación de nuevos y existentes activos de conocimiento en los procesos administrativos. En general, se ha aceptado que el conocimiento es un valor intangible, y ha sido el centro del cambio organizacional, por lo cual la competitividad de las empresas modernas depende de la adquisición y utilización del conocimiento.

### 2.3.4.3 La competitividad y la educación

Las instituciones educativas a nivel superior en todo el mundo están logrando un impacto en todas las aristas del sistema económico (tanto instituciones educativas públicas como privadas), particularmente en áreas como el crecimiento en calidad de la mano de obra, con el potencial de crear un alto nivel de competitividad en todos los sectores de la economía. (Jackson, 2015, p. 15)

Como ya se ha señalado existen variados conceptos, aplicaciones y modelos para analizar la competitividad entre los países. Uno de los modelos propuestos por el Instituto Alemán para el Desarrollo, conocido como “Competitividad Sistémica” y se basa en cuatro niveles de medición: meta-económico, macroeconomía, meso-económico y el microeconómico. En este modelo la educación superior y todos los niveles gubernamentales son parte del nivel meso-económico. (Lopez-Leyva & Rhoades, 2016)

Slaughter y Rhoades (1996) citado por (Lopez-Leyva & Rhoades, 2016) señala que fue en los años ochenta del siglo XX cuando las políticas públicas que promueven la educación como factor de competitividad comenzaron a ser implementadas y la competitividad empezó a entenderse a través del concepto de economía del conocimiento. La competitividad comenzó a ser parte de la agenda política de los gobiernos de Reagan y Bush. Por ese entonces, surgieron nuevas narrativas relacionadas a la participación de las universidades en la economía de las naciones emergentes; los gobiernos y las empresas también comenzaron a considerar al conocimiento como un elemento importante de producción. Por ello, se ha intensificado la promoción de políticas que conduzcan a la integración de las universidades en el mundo

productivo a través de los procesos de globalización. (Lopez-Leyva & Rhoades, 2016, p. 48)

Carnoy (1995, p. 212) citado por (Lopez-Leyva & Rhoades, 2016) señala que se han observado cinco cambios en las economías en las que la educación juega un papel importante: (1) una mayor productividad se crea cada vez más a partir del conocimiento y la información que se utiliza en la producción, y estos conocimientos se basan cada vez más en la ciencia; (2) en las sociedades capitalistas avanzadas, la producción por bienes materiales a actividades de procesamiento de información; (3) La organización de la producción y las actividades económicas en general cambian de una producción estandarizada en masa a una producción flexible y personalizada; (4) la nueva economía es global; y (5) estos cambios han tenido lugar en medio de una de las revoluciones tecnológicas más significativas en la historia del hombre. (p. 48)

Desde que el capital humano, el conocimiento y las innovaciones son elementos importantes en la competitividad nacional y en los sistemas educativos y de investigación (primordialmente universidades), se han realizado muchos estudios al respecto. (Belov, Chernova, Khalin, & Kuznetsova, 2018, p. 156). De esta manera, se introduce el concepto del valor que es generado por cada paso que realiza la empresa a través de sus actividades y todas estas interacciones contribuyen a la percepción y satisfacción del cliente, por lo cual la experiencia en cada paso que da influye en la calidad de la experiencia total, en el nivel de satisfacción y en la fidelización del cliente. En el mercado de la educación superior, el servicio principal se crea en el campus universitario, donde se produce la interacción docente – discente. (Voropai, Pichyk, & Chala, 2019). Y cómo se logra llegar a ese momento, a esas horas pedagógicas en el aula, sino es a través de una planificación previa a través de la organización de los

procesos académicos con la finalidad de lograr óptimos resultados en búsqueda de calidad en el servicio.

Tal como lo afirma Voropai, Picjyk y Chala (2019) el intercambio de conocimientos es considerado como un mecanismo principal en la co-creación de valor; se considera que incluir el conocimiento del consumidor en los procesos de producción es una forma eficaz de obtener una ventaja competitiva.

En lo que respecta a las universidades, para obtener ventaja competitiva, se requiere aplicar una estrategia multidimensional y sofisticada. En este sentido, la descripción y evaluación de la competitividad de las universidades es primordial en la recopilación de información cualitativa detallada para la gestión académica. La mayoría de los países analizan sus perspectivas educativas en base a ciertos enfoques, entre los parámetros más generales están: el objetivo y el medio. El objetivo es adquirir ventaja competitiva con el fin de ganar inversiones y subvenciones, así como atraer investigadores, docentes y estudiantes de buen nivel. Los medios implican el desarrollo de infraestructura, productividad y aumento de la calidad y entre otros factores, la mejora de la reputación. (Belov, Chernova, Khalin, & Kuznetsova, 2018)

El ser competitivo, entonces se fundamenta en el manejo de esos nuevos datos, información y conocimiento que debe convertirse en una producción de valor para el posicionamiento de la organización.

## **2.3.5 GESTIÓN ACADÉMICA**

### **2.3.5.1 Generalidades**

El administrar como práctica básica de orden, planificar y controlar es una actividad del quehacer de toda persona. El ser humano es social por su naturaleza, por lo cual no se puede concebir a la persona sin considerar la sociedad de la cual es parte; definitivamente nunca nadie podría haber existido al margen de la sociedad (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016)

El ser humano al vivir en sociedad inherentemente ha creado organizaciones, es decir la necesidad de desarrollarse como tal ha establecido organizaciones en todas sus estructuras de vida: “Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.” (Daft, 2015, p. 11). El ser social es una condición básica de la persona, el interactuar, el relacionarse por naturaleza o necesidad son los orígenes de la comunidad, del grupo, de la sociedad. Y en base a estas organizaciones, el ser humano ha escrito su historia.

Además, a medida la civilización fue evolucionando, el ser humano se vio en la necesidad de crear sistemas de registro para controlar y administrar los bienes y servicios en un mercado de intercambio. Poco a poco evolucionaron los sistemas administrativos y mejoró la productividad, lo cual determinó la capacidad de una sociedad para dominar a otra mediante sus productos, principalmente, y también por sus servicios. De esta manera, el hombre observó que la gestión comercial y la producción de bienes y servicios constituyen un factor estratégico y son la base del desarrollo económico y social. (Hernández y Rodríguez, 2011)

Efectivamente es el orden y/o control en la conducta de la persona, lo que ha permitido un equilibrio en las diferentes actividades que existen en nuestra sociedad. Este balance que brinda la administración ha permitido al ser humano lograr no solo estabilidad económica y social, principalmente, si no también político y hoy en día también el ambiental.

Todo miembro de una sociedad participa de las organizaciones: “A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización u otra; una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral (...)” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, p. 6). Sea formal o informal, sea obligatorio o no, puesto que, en una sociedad, siempre todo aquel que participe tiene un rol (así sea un rol pasivo).

Y así como lo afirma Daft (2015) uno de los pilares de una organización es alcanzar la meta. Este grupo de personas deben trabajar juntos en forma integral y sinérgica. De acuerdo a Drucker (1999) “una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común, evidentemente no existirá gestión, sin grupo humano.” (p. 58)

Entonces se necesita esbozar el camino, los pasos a realizar, los procesos a desarrollar: “La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, p. 7)

Robbins y Coulter (2010) sostienen que,

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. (p.6)

La administración necesita un ejercicio, práctica o coordinación de los procesos: “Las palabras gerencia y gestión vienen de la raíz gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de genere, que significa llevar, conducir, llevar a cabo (gestiones).” (Torres & Mejía, 2006, p. 114)

En términos de Hernández y Rodríguez (2011) la gerencia y gestión son términos que se utilizan más en el ámbito empresarial, mientras que administración es un término muy amplio y universal. La administración como ciencia o técnica se centra en el diseño interno de la empresa, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y sus procesos; mientras que la gerencia implica, además, la comprensión del entorno, la conceptualización de la función de la empresa en el mercado y la gestión para lograr resultados en el contexto en que opera o desea competir. Entonces también podríamos distinguir hoy en día que la administración es de teoría, principios, objetivos, etc. y la gestión es la aplicación de esas teorías, principios, logro de los objetivos, etc.

Otra distinción, nos presenta Torres y Mejía (2006, p. 116) al plantear que,

La administración, como una actividad de coordinación de recursos, se diferencia de la gerencia en que la primera tiene un carácter operativo en las organizaciones; en tanto la gerencia, un carácter directivo o estratégico. Y menciona a la administración como campo de conocimiento, que está conformada por la teoría organizacional, la dirección estratégica y el comportamiento organizacional – conocimientos cuya aplicación se encuentra en la definición de las actividades organizacionales, tanto en sus niveles gerenciales como en los operativos–.

Para Robbins y Coulter (2010) “la administración es a lo que se dedican los gerentes” (p. 6). Una frase muy sencilla y directa, tal como se aprecia en líneas superiores, entonces la actividad de la administración es el gerenciar es decir la gestión.

Hernández y Rodríguez (2011) define:

la gerencia como el proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un administrador aplicar sus competencias gerenciales para mejorar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la empresa mediante el desarrollo de estrategias y gestiones creativas y cotidianas que le permitan a la empresa alcanzar la competitividad y la rentabilidad a través de una visión empresarial, con estrategias de largo plazo, para adaptar a la empresa a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que opera. (p. 3)



La gestión como accionar de los propósitos específicos es base de toda organización por ser el eje de cimentación y desarrollo de la organización en sus diferentes procesos y/o procedimientos.

Según Sarabia, Vargas, y González (2014, p. 3)

Un modelo de gestión, se define como el esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, independientemente de su actividad y del sector al que pertenezcan. En él, descansan sus políticas y se orientan sus acciones hacia la consecución de los objetivos.

Una propuesta que complementa y coincide con nuestra concepción de gestión, especialmente en el logro de los objetivos organizacionales.

Respecto al proceso administrativo Stoner, Freeman y Gilbert (1996) plantean cuatro actividades administrativas básicas:

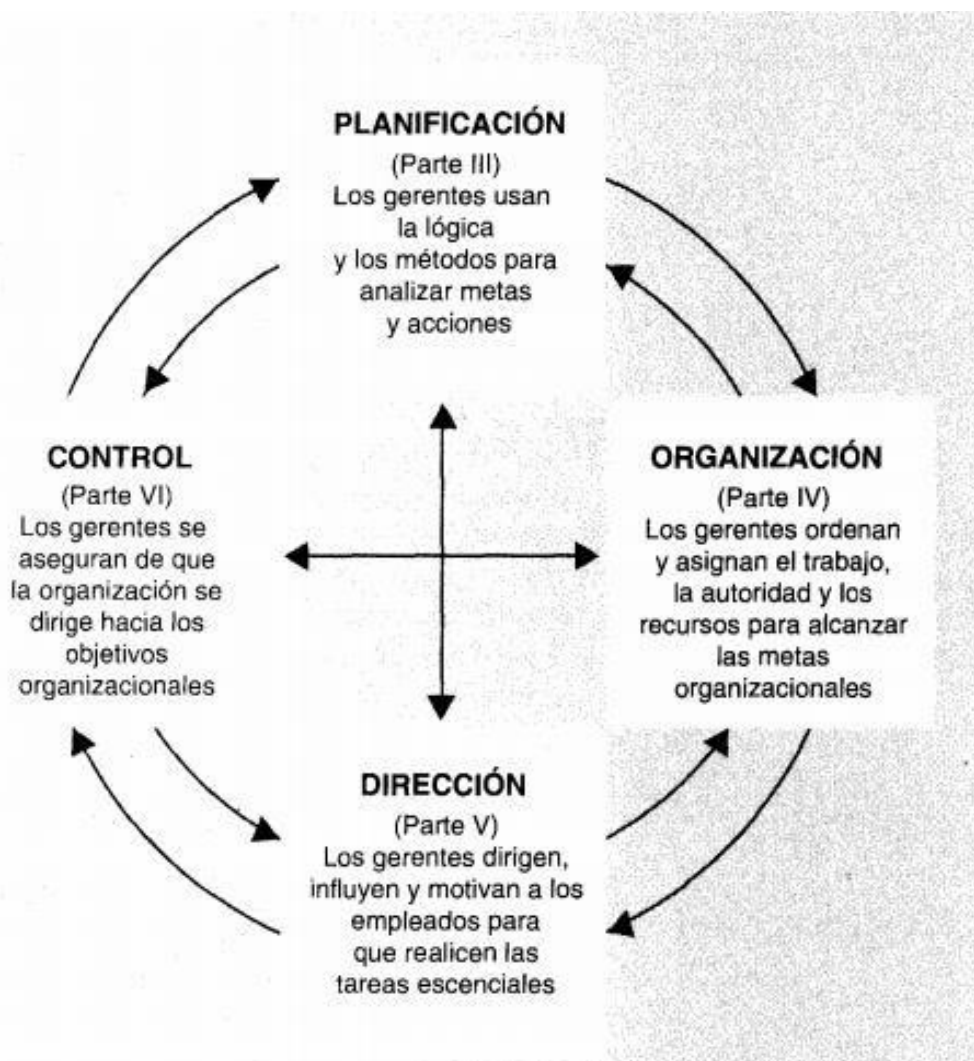


Figura 13. **Proceso Administrativo**

Fuente: Stoner, Freeman y Gilbert (1996, p. 14)

Cuando se habla de gestión, siguiendo a Blanco y Quesada (2014, p. 4) se hace referencia a un enfoque sistémico tanto de la gestión misma como de la organización, a la que se considera un “organismo vivo” (personas, comunidad, sociedad); se habla de integralidad, al involucrar a todas las personas que integran la organización y/o que interactúan con ella, es decir, a los grupos sociales objetivo (clientes o usuarios, accionistas, empleados, comunidad), y todos los procesos, áreas y/o funciones de la misma.

### 2.3.5.2 Conceptos de gestión académica

En general, el término gestión académica se utiliza para identificar la aplicación de los conceptos de gestión provenientes del mundo empresarial, en el área de la educación, puesto que también hay preocupación por la calidad de los procesos y servicios que se desarrollan en las instituciones de educación superior. (Maturana, Jaramillo, Bertholet, López, & Valencia, 2018)

A continuación, revisamos a los siguientes autores:

Siguiendo a Sarabia, Vargas, y González (2014, p. 3) “la gestión académica, de cara a los retos de los nuevos paradigmas educativos (a nuestro criterio es el proceso enseñanza - aprendizaje), no ha sido plenamente desarrollada.” Consideramos que la aún está en construcción un modelo de gestión que evalúe certeramente la calidad (sea porque es difícil, paradójicamente necesario pero subjetivo) o su verdadera productividad (en el caso de las instituciones públicas es tema más delicado).

Según Inciarte, Marcano y Reyes (2006, p. 223)

la gestión académica se relaciona con los procesos de la realidad socioeducativa, entendida como el conjunto de interacciones dinámicas y complejas, desde las cuales emergen las situaciones didácticas que dan sentido a la práctica pedagógica: Destacándose la labor del docente como guía de los aprendizajes, su labor como investigador, y el papel de promotor en el bienestar de la comunidad.

En base a este concepto, la gestión académica es relacionada con las actividades del proceso de enseñanza aprendizaje, en un entorno determinado (institución educativa) y el rol del docente y el estudiante. Las actividades y procesos, entonces, son los componentes de la gestión académica.

Por otro lado, Martín, Segredo y Perdomo (2013, p. 3) manifiestan que en la gestión académica se realizan un conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación e investigación, en búsqueda de soluciones a los problemas o necesidades identificadas durante el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

Se trata de una propuesta más delimitada a pesar de que aparentemente es muy general, ya que consideramos que la transformación de las condiciones institucionales es primordial no solamente porque hay reglamentación legal de los procesos administrativos sino porque las personas que forman parte de la institución deben buscar el cambio, por ejemplo, en sus competencias y capacidades a través de una actualización en la mejora continua de la institución educativa.

En ese sentido, tal como lo definen Munch, Galicia, Jiménez y Pedronni (2010) la gestión académica es una unidad administrativa con características muy específicas en la Universidad, su misión no es otra servir de hilo conductor de la gestión administrativa del estudiante a lo largo de su vida académica. Efectivamente, coincidimos con los autores, porque a pesar de la diferencia de años de estudio entre el pregrado y posgrado, siempre son los estudiantes el mayor grupo de interés.

Dentro del conjunto de las organizaciones, las universidades han sido catalogadas como una forma especial o excepcional. Los campos de estudio han sido tradicionalmente la empresa y el Estado, entidades que experimentaron asombrosos cambios a través de los siglos. En contraste, la universidad, sólo analizada en su condición de organización moderna a partir de los años sesenta, pareciera no haber cambiado sustancialmente desde su concepción en el siglo XI. (De Vries & Ibarra, 2004, p. 578)

Centrándonos en la gestión académica en la universidad, de acuerdo a Nunes, Silva, Mota, Almeida y Andriola (2015) la gestión en la educación superior tiene características multimodales así como procesos de evaluación que deberían contribuir a la mejora de la calidad de la educación, puesto es el nivel final la formación de profesionales en el pregrado, y en el posgrado con maestrías y doctorados. Además de los procesos de enseñanza aprendizaje, se necesita otros procesos: la gestión del conocimiento, la gestión de la información, la memoria organizacional, la amnesia corporativa, entre otras, pilares en la búsqueda de la calidad de los servicios educativos.

Burton Clark (1991) es quizás el especialista más representativo del primer enfoque. Para este autor, el rasgo distintivo de las universidades y que diferencia a estas instituciones de otras agencias educativas, está dada por su capacidad de producir conocimientos. Es esta característica la que hace que la disciplina y el establecimiento constituyan las formas básicas y naturales en que se estructura la organización académica. De esta manera, las tendencias que señala como la fragmentación disciplinar, la ambigüedad de los fines y los intereses de sus actores, no son más que la expresión de las lógicas que regulan la producción de conocimientos. (Sausnábar, 2002, pp. 38 - 39)

Por estas razones coincidimos con Nápoli (2007, p. 59) cuando afirma que,

La gestión académica es un proceso que reviste múltiples complejidades, que involucran el acceso de recursos diversos (tangibles e intangibles), un procesamiento de la complejidad (dado que involucra aspectos relacionados con el desarrollo de las capacidades intelectuales y emotivas), y genera salidas bajo la forma de productos de alta complejidad, expuestos y valorados socialmente, en sus expresiones más variadas.

La formación profesional repercute en la sociedad, el profesional se integra en la sociedad, buscando el bienestar no solamente de él sino también de su eje social, su familia, sus amigos, su comunidad, su sociedad.

Continúa Nápoli (2007) afirmando que la gestión académica es el ámbito operativo de interés para lograr las metas de la organización ya que a través de las tareas y la toma de decisiones sustentarán en primer lugar los resultados académicos. Y seguidamente la capacidad de respuesta de la organización a las exigencias de calidad en la gestión.

De esta manera, en forma panorámica, el núcleo de la gestión académica se enfoca en temas importantes como el alcanzar los objetivos educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como los estilos de aprendizaje. Por lo cual, se debe buscar una continua optimización de los procesos y condiciones del medio educativo, centralizándose siempre en una gestión académica que brinda calidad en sus procedimientos, principalmente.

La gestión académico-administrativa se promueve en la institución educativa, con el propósito de destacar la dualidad entre la trascendencia de la parte académica y el sustento de la importancia de las actividades administrativas, orientando su desempeño hacia el logro de objetivos institucionales, aplicando las etapas de la administración, buscando la eficiencia en los procesos, lo que permite optimizar los recursos, promueve la cultura de calidad y es proactiva hacia el desarrollo de la institución. (Dimas, Palomares, Garza, & Salazar, 2013, p. 1089)

El rol de la Gestión académica en el ámbito de la educación superior es la estructura básica y primordial de los procesos de elaboración y/o formulación de planes curriculares, por ejemplo, del desarrollo, evaluación y retroalimentación de los procesos pedagógicos, de la interacción del docente y discente, hasta de la participación e inclusión de la sociedad en la universidad y de la universidad en la sociedad. Es importante incidir que la gestión o acciones que realiza la institución educativa están siempre en función al conocimiento de la misma, de forma interna y externa.

### **2.3.5.3 Procesos académicos**

Los procesos de gestión académica son variados e importantes y se relacionan directamente con los objetivos organizacionales de la institución. Sin embargo, a efecto de la presente investigación, se ha seleccionado dos de estos procesos, porque los consideramos los son relevantes como son la elaboración de la carga académica y el proceso de graduación, igualmente considerados como parte de los pilares en el logro de la calidad académica.

### **a. LA ELABORACIÓN DE LA CARGA ACADÉMICA**

También se utiliza el término asignación de carga académica o distribución de carga académica.

Este proceso académico vincula al docente (i) con el curso o asignatura a cargo o designado (ii) y los estudiantes (iii). Una triangulación primordial en la planificación de procesos pedagógicos, en el monitoreo y seguimiento de resultados pedagógicos, en la evaluación, teniendo como eje central el proceso enseñanza – aprendizaje y por supuesto en la revisión y actualización curricular.

La designación de un docente a tener la responsabilidad de un curso o asignatura en una materia determinada ha sido consecuencia de una política de designación que toma en consideración: especialidad del docente, disponibilidad del docente, experiencia profesional. El curso o asignatura está determinado por el plan de estudio y el estudiante por el nivel o grado de estudio: maestría o doctorado. Adicionalmente también se debe tener en cuenta una política de contratación de docentes, puesto en la gestión de recursos académicos es importante: “Realizar una correcta diversificación de las categorías del personal docente, analizar la reestructuración de los cargos, formular estrategias flexibles de incorporación, regulando los mecanismos de prestación de servicios así como los derechos y obligaciones de los actores involucrados” (Parrino, 2004, p. 12).

En la universidad peruana, están los nombrados (permanentes) y contratados.



Entre los diversos factores básicos en la elaboración de la carga académica, por ejemplo, en el posgrado, están:

- a) Número de aulas por cada semestre académico: Carga académica por maestría/doctorado.
- b) Naturaleza del componente curricular: El curso asignado de acuerdo al plan de estudios.
- c) Disponibilidad del Docente: El horario disponible del docente.
- d) Perfil académico del docente: Preferencia a la asignación por especialidad del docente y grados académicos.
- e) Experiencia académica del Docente: En relación al curso por asignarse: trabajos de investigación, publicaciones y experiencia en la responsabilidad de la cátedra.
- f) Número de estudiantes por aula: Cantidad total de estudiantes que se asigne a un aula.
- g) Disponibilidad de aulas: Espacios físicos disponibles.

## **b. EL PROCESO DE GRADUACIÓN**

Este proceso académico vincula a los estudiantes, ex estudiantes con la organización (universidad) y la sociedad. El estudiante inicia sus estudios en el posgrado con el objetivo no solo de estudiar sino también culminar sus estudios de posgrado y su subsecuente graduación para obtener el diploma.

La graduación es concebida como el éxito académico, formativo, y de investigación<sup>1</sup>, en cualquier institución universitaria. Y el proceso de graduación es uno de los procesos más ansiados o temidos por los egresados, debido a la complejidad del proceso en algunos casos (requisitos, plazos, pagos, etc.) o a la idea preconcebida de la dificultad de llegar hasta la sustentación de una tesis de investigación.

Generalmente el estudiante tiene la percepción que es un camino largo y difícil de transitar, sin embargo, tal como lo manifiesta Navarro (2007) la gestión académica debe entonces resguardar que los procesos estén enmarcados en directrices y que a su vez, cada uno de ellos se instale en uno o varios procesos o etapas que sean dinámicas y factibles.

El obtener el conocimiento y las habilidades requiere de una gestión que apueste por el éxito en la universidad, considerando a todos los grupos de interés junto con la elaboración de estrategias actualizadas y estructurándolas apropiada y efectivamente en la institución académica.

#### **2.3.5.4 La gestión académica y las tecnologías de información y comunicación (TIC's)**

Los cambios rápidos de la tecnología especialmente en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) han impuesto en las instituciones educativas cambios en todos los ejes, principalmente en la educación superior. Es constante, entonces, los cambios en las metodologías de enseñanza (docentes) y aprendizaje (estudiantes) siendo el objetivo

---

<sup>1</sup>Solo en las maestrías profesionales, no es requisito la elaboración y sustentación de una de tesis de investigación, de acuerdo a la ley universitaria N° 30220, de fecha julio del 2014.

establecer procesos formativos que respondan a la formación de futuros profesionales de acorde a las circunstancias de los entornos sociales donde se desenvuelven y estén preparados para brindar una respuesta adecuada. (Izquierdo & Pardo, 2007). Todos estamos comprometidos a usar adecuadamente estas tecnologías pues no debe reemplazar a ninguno de los dos (docente - estudiante).

Esto ya se está llevando a cabo, la tecnología ha ingresado a las aulas del nivel superior a cambiar el entorno académico para brindar un factor de calidad y por ende la posibilidad de la competitividad. Sin embargo, aún persiste la necesidad de utilizar los sistemas de información para realizar sus actividades académicas. Hoy toda consulta es en línea, a través de un chat, o a través del correo electrónico; todo trámite es en línea, a través de un sistema, almacenado en la Nube.

La tecnología es cada vez más prominente en la vida de los estudiantes. Hoy en día, los sistemas de gestión del aprendizaje se han convertido en un lugar común en la mayoría de las instituciones de educación superior. Cada día más estudiantes están experimentando este entorno de aprendizaje digital, con una disposición positiva hacia las TIC's y por supuesto un alto nivel de uso de estas. (Kim, 2017)

En este sistema tecnológico interactúa la persona y la tecnología, software y hardware y las organizaciones van acumulando más datos de sus operaciones, los cuales se deben analizar utilizando herramientas y/o métodos que proporcionen resultados seguros y oportunos. El auge de la tecnología ha apalancado este análisis, efectuándolo de manera rápida y confiable, proporcionando sustentos sólidos para las tomas de decisiones en las organizaciones. (Guerra & Arciniegas, 2019, p. 2)

Si en nuestras actividades diarias, el software es necesario y hasta a veces primordial junto con el hardware, reduciendo costos de trabajo, brindando rapidez en la comunicación, logrando dinamismo en el tráfico de datos, etc., las TICs en la gestión académica serán baluartes en la reducción de costos, en el dinamismo de los trámites, en la comodidad en la prestación de los servicios y de esta manera se estaría logrando un alto nivel de satisfacción del usuario.

La construcción de un sistema de gestión académica en base a las TICs tendrá mayor beneficio en los procesos académicos de la institución educativa puesto que a través de la información automatizada se puede brindar una respuesta rápida y dinámica a solicitud de cualquier estamento, sea el estudiante, el docente o los administrativos.

Izquierdo y Pardo (2007) reiteran que el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el proceso docente educativo en la educación superior ha evidenciado la necesidad de transformar el trabajo metodológico, en el cual todos los estamentos deben participar y enfrentar los retos de una sostenibilidad en la gestión y por ende calidad en el servicio.

Cuando nos referimos a la calidad principalmente nuestra base son los grupos de interés y se entiende como la gestión que se ha ido desarrollando en el tiempo. No solo son procesos o mecanismos también son las políticas de la institución educativa que mantienen y mejoran la calidad de la educación a través de los profesionales que forma o las investigaciones que realiza. (Martin & Parikh, 2017)

### **2.3.6 La dirección de posgrado**

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Decana de América, fundada el 12 de mayo de 1551, fue el inicio de la historia universitaria del continente (Miller, 2013). Actualmente además de las veinte y dos (22) carreras que ofrece, la dirección de posgrado comprende veinte (20) unidades de posgrado agrupadas en: ciencias básicas, ciencias de la salud, ciencias sociales, económico – empresariales, humanidades, ingenierías.

El Estatuto de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos publicada en junio del 2016 (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2016).

Artículo 12°. - La estructura académica del posgrado. El posgrado depende del Vicerrectorado de Investigación y Posgrado. El Consejo Superior de Investigación y Posgrado dirige las actividades de investigación y posgrado de la universidad. La Escuela de Posgrado depende del Consejo Superior de Investigación y Posgrado.

Los estudios de posgrado se realizan en la Unidad de Posgrado de una facultad. (p. 13)

#### **2.3.6.1 La unidad de posgrado**

La unidad de posgrado es un órgano de línea tal como se aprecia en el artículo N° 20 del estatuto (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2016, pp. 15-16):

Artículo 20°. - Órganos que conforman las facultades. Para el cumplimiento de sus funciones y fines, la facultad cuenta con órganos de línea, órganos de apoyo y asesoría, y órganos de ejecución, así como comisiones permanentes y transitorias.

Órganos de línea:

- a) Vicedecanato de Investigación y Posgrado
- b) Vicedecanato Académico
- c) Unidad de Investigación
- d) Unidad de Posgrado
- e) Escuelas profesionales
- f) Centro de Responsabilidad Social y Extensión Universitaria

El Consejo de Facultad, considerando la complejidad propia de la facultad, definirá si la Unidad de Posgrado y la Unidad de Investigación se mantienen independientes o se integran.

#### **a. Estructura organizacional**

En el área económica empresarial se encuentran las unidades de posgrado de las facultades de ciencias administrativas, ciencias contables y ciencia económicas. De acuerdo al CAP - UNMSM (2013):

**Tabla 1. Cuadro de Asignación de Personal (CAP) - Facultad de Ciencias Administrativas**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
SISTEMA INTEGRAL DE PLANIFICACION - QUIPUCAMAYOC

**CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL (CAP)**  
**AÑO 2013**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Organos de Línea							
Nro. Orden	Cargo Estructural	Código	Clasificación	Total	Situación del Cargo		Confianza
					O	P	
<b>F060907-UNIDAD DE POST GRADO</b>							
5795	DIRECTOR DE UNIDAD DE POSGRADO	512F060907	SP-DS	1	1	0	
5796	COORDINADOR ACADÉMICO	512F060907	SP-EJ	1	1	0	
5797	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	512F060907	SP-ES	2	0	2	
5799	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	512F060907	SP-EJ	1	0	1	
5800	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	512F060907	SP-AP	3	0	3	
5803	SECRETARIA II	512F060907	SP-AP	3	0	3	

Fuente: UNMSM (2013)

**Tabla 2. Cuadro de Asignación de Personal (CAP) - Facultad de Ciencias Contables**



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
SISTEMA INTEGRAL DE PLANIFICACION - QUIPUCAMAYOC

**CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL (CAP)  
AÑO 2013**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**

Organos de Línea							
Nro. Orden	Cargo Estructural	Código	Clasificación	Total	Situación del Cargo		Confianza
					O	P	
<b>F06110601-E.A.P. DE CONTABILIDAD</b>							
<b>F061107-UNIDAD DE POST-GRADO</b>							
6361	DIRECTOR DE UNIDAD DE POSGRADO	512F061107	SP-DS	1	1	0	
6362	COORDINADOR ACADÉMICO	512F061107	SP-EJ	1	0	1	
6363	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	512F061107	SP-EJ	1	0	1	
6364	SECRETARIA II	512F061107	SP-AP	2	0	2	
6366	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I	512F061107	SP-AP	5	0	5	

Fuente: UNMSM (2013)

**Tabla 3. Cuadro de Asignación de Personal (CAP) - Facultad de Ciencias Económicas**



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
SISTEMA INTEGRAL DE PLANIFICACION - QUIPUCAMAYOC

**CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL (CAP)  
AÑO 2013**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Organo de Dirección y Gobierno							
Nro. Orden	Cargo Estructural	Código	Clasificación	Total	Situación del Cargo		Confianza
					O	P	
<b>F061207-UNIDAD DE POST-GRADO</b>							
6685	DIRECTOR DE UNIDAD DE POSGRADO	512F061207	SP-DS	1	1	0	
6686	SECRETARIO ACADÉMICO	512F061207	SP-ES	1	1	0	
6687	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	512F061207	SP-AP	1	1	0	
6688	SECRETARIA II	512F061207	SP-AP	2	1	1	
6690	AUXILIAR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO I	512F061207	SP-AP	1	0	1	
6691	TRABAJADOR DE SERVICIOS II	512F061207	SP-AP	1	0	1	
<b>F06120701-MAESTRIAS Y/O MENCIONES</b>							
6692	COORDINADOR ACADÉMICO	512F06120701	SP-EJ	1	1	0	

Fuente: UNMSM (2013)



En general se puede establecer la siguiente estructura organizacional:

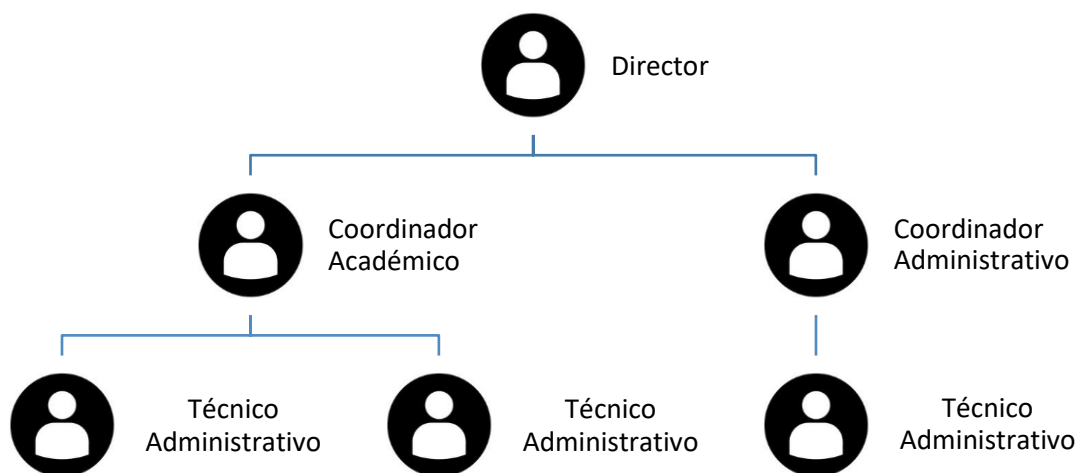


Figura 14. **Panorama de la estructura organizacional**

Fuente: Elaboración propia

Se debe señalar que hay variaciones en las tres unidades de posgrado (puede ser más o menos) y que la función de secretaria es inherente a los procesos de cada uno de ellos.

**b. Procesos académicos-administrativos en la unidad de posgrado. -**

En general los principales procesos académicos – administrativos que se establecen la unidad de posgrado son:

- Solicitud de información general.
- Proceso de examen de admisión
- Matrícula, anulación y reserva de matricula
- Convalidaciones de estudio.
- Información sobre los planes de estudio
- Solicitud de traslado externo e interno
- Trámites de grados académicos
- Información sobre la sustentación de grados
- Información relacionada al reglamento del posgrado
- Información sobre la gestión de expedientes en general, entre otras

Dos de las principales funciones que se realiza a través de la coordinación académica y en conjunto con la dirección de la unidad de posgrado son:

### **b.1 Elaboración de la carga académica. -**

Es la planificación y organización de la distribución: curso-horas y docente en relación a los diferentes planes de estudio que ofrece la unidad de posgrado y el calendario académico de la dirección de posgrado.

La asignación de la carga académica debe estar terminado antes del proceso de matrícula, antes del inicio del semestre académico. Decimos semestral puesto los estudios de posgrado se desarrollan en este periodo.

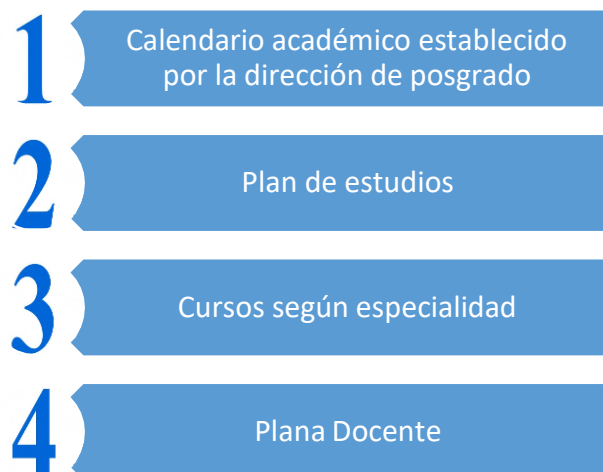


Figura 15. **Factores para la elaboración de la carga académica**

Fuente: Elaboración propia

En este último factor se debe tener en cuenta la especialidad y experiencia en relación a los cursos o asignaturas designadas.

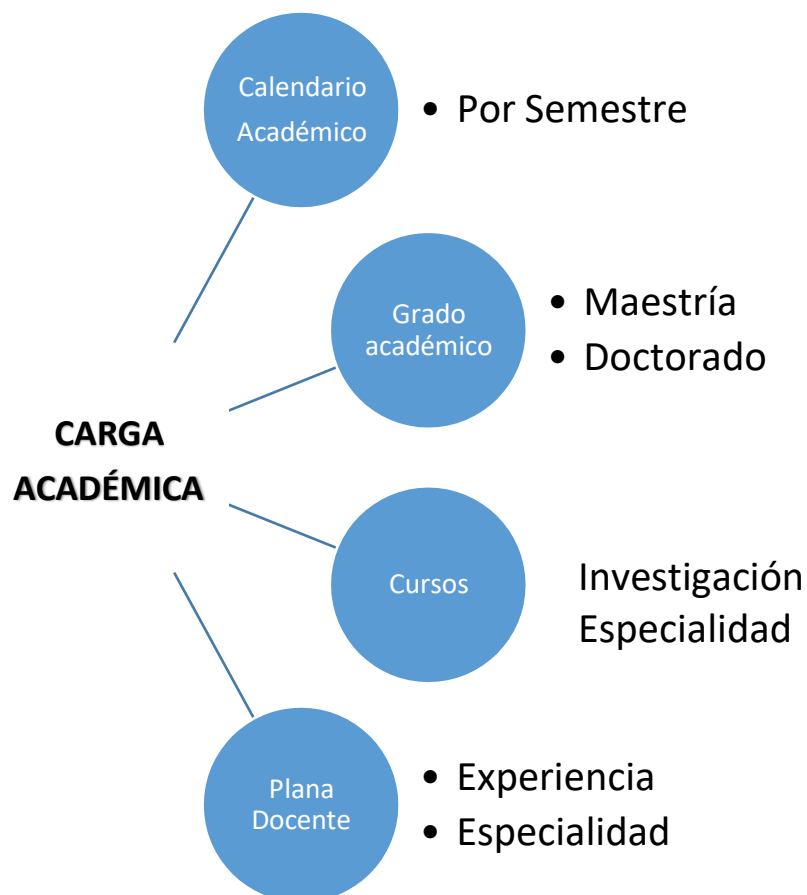


Figura 16. **Factores para la elaboración de la carga académica**

Fuente: Elaboración propia

## **b.2 Proceso de graduación. -**

El proceso de graduación tanto para la maestría y doctorado se inicia con la presentación del proyecto de investigación (02 ejemplares) y el pago correspondiente de las tasas de acuerdo al texto único de procedimientos administrativos (TUPA) - UNMSM (2008) y se puede apreciar en el flujo correspondiente en el MAPRO - FCA (2007):

Tabla 4. Manual de Procedimientos (MAPRO) – UPG

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Facultad/Oficina/Otro	PAC / UPG - 002
Proceso	Grado de Magister -UPG
Sujeto	Alumno

Paso Nº	Descripción del paso	Unidad Orgánica	Cargo	Tiempo m/h/d	Operación <input type="checkbox"/>	Transporte <input type="checkbox"/>	Inspección <input type="checkbox"/>	Espera <input type="checkbox"/>	Almacenaje <input type="checkbox"/>
1	Presentación de solicitud de aprobación del proyecto de investigación	Unidad de Postgrado	Secretaría	5	X				
2	Dictamen de aprobación y asignación de docentes revisores (temático y metodológico)	Unidad de Postgrado	Coordinador	480	X				
3	Revisa el proyecto (coordinación entre los docente y el interesado)	Unidad de Postgrado	Asesores	4800			X		
4	Elaboración de informes con opinión favorable	Unidad de Postgrado	Asesores	5	X				
5	Solicitud de asesor	Unidad de Postgrado	Secretaría	5	X				
6	Dictamen de designación de asesor	Unidad de Postgrado	Coordinador	480	X				
7	Revisión y desarrollo del tema (coordinación entre el asesor y el interesado)	Unidad de Postgrado	Asesor	4800			X		
8	Informe con opinión favorable del asesor	Unidad de Postgrado	Asesor	5	X				
9	Solicitud de expedito para el grado de magister*	Unidad de Postgrado	Director	5	X				
10	Dictamen de expedito para el grado de magister	Unidad de Postgrado	Secretaría	480	X				
11	Solicitud de jurado informante	Unidad de Postgrado	Coordinador	5	X				
12	Dictamen de jurado informante	Unidad de Postgrado	Secretaría	480	X				
13	Revisión del trabajo final (coordinación entre los jurados y el interesado)	Unidad de Postgrado	Asesores	4800			X		
14	Informe favorable del jurado informante	Unidad de Postgrado	Asesores	5	X				
15	Solicitud de hora y fecha del sustentación	Unidad de Postgrado	Secretaría	5	X				
16	Dictamen de hora, fecha y jurado	Unidad de Postgrado	Coordinador	480	X				
17	Sustentación pública	Unidad de Postgrado	Interesado	45	X				

Fuente: UNMSM (2007)

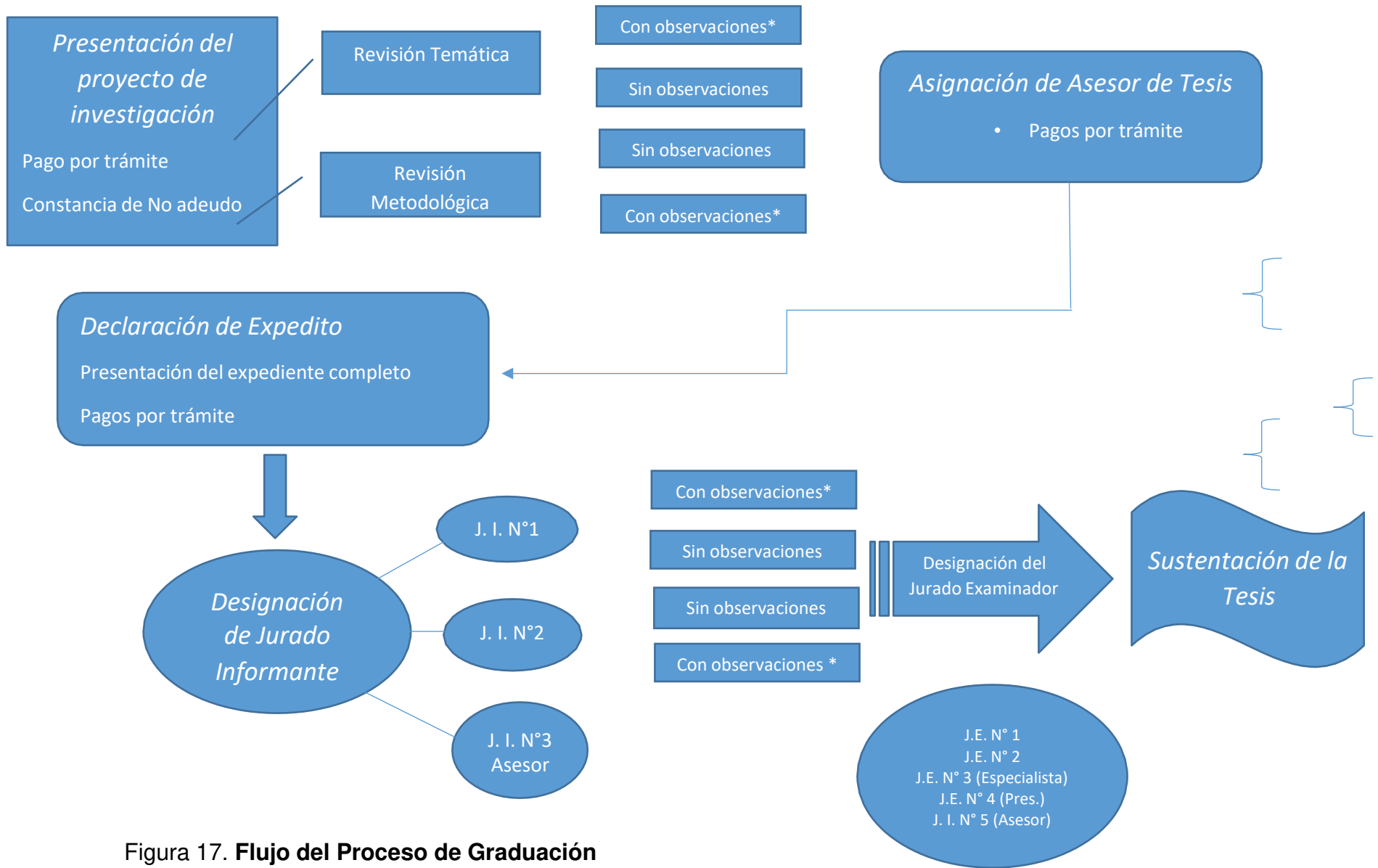


Figura 17. Flujo del Proceso de Graduación  
Fuente: Elaboración propia

**GRADO DE MAGISTER**

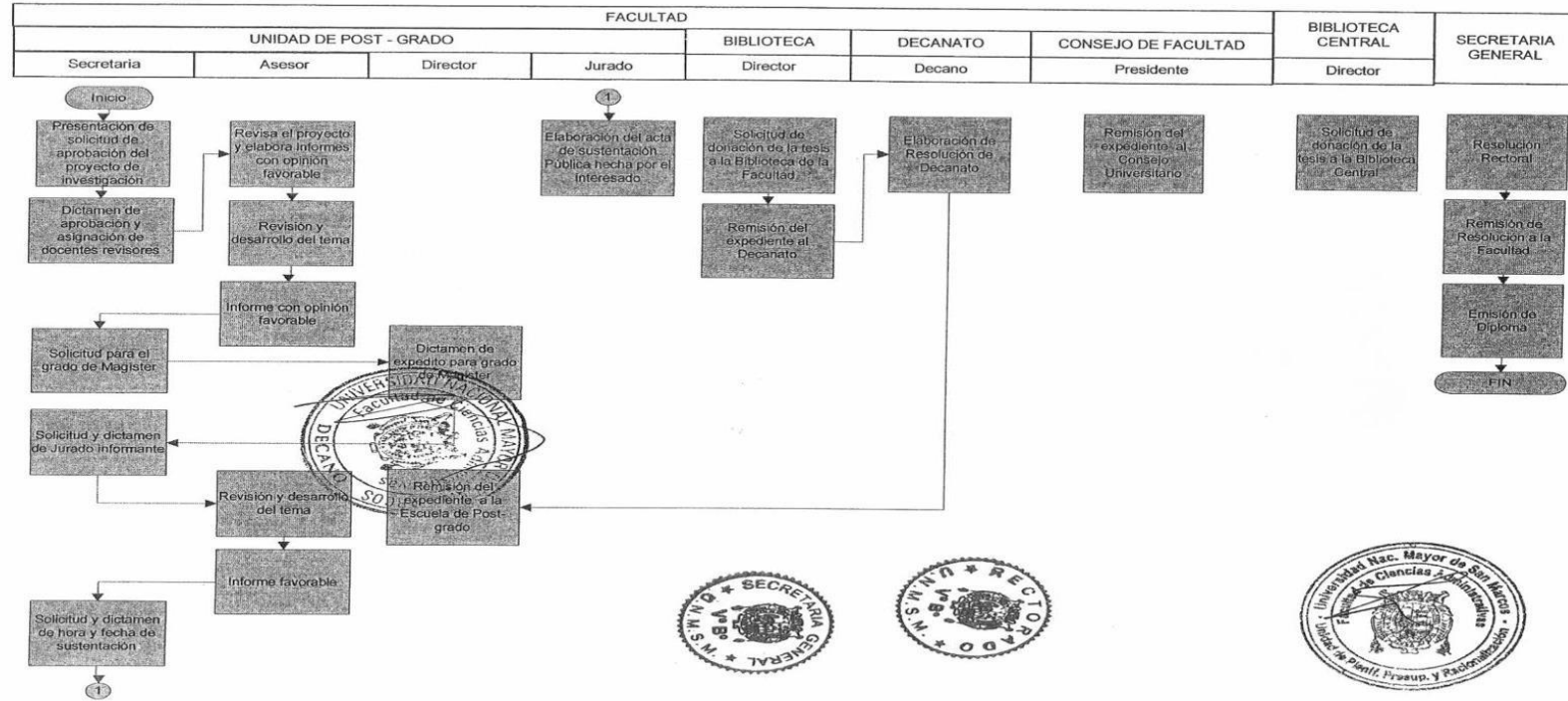


Figura 18. Ejemplo de flujo del proceso completo del grado de maestría

Fuente: MAPRO FCA - UNMSM (2007, p. 39)



## 2.4 Marco conceptual

- **Amnesia Corporativa:**

Es olvidar lo que se hizo en el pasado y por qué se hizo. (Dalkir , 2005)

- **Aprendizaje organizacional:**

Adquisición y aplicación de los conocimientos, experiencias, valores, creencias y actitudes en el desarrollo y preservación de una organización.

- **Competitividad:**

La competitividad es productividad con la creación de ventajas basadas en la calidad y las características de los productos – servicios y la innovación. (Porter, 1987).

- **Conocimiento:**

Proceso socio-histórico de la actividad creadora de los hombres, que forma su saber, sobre la base del cual surgen los fines y motivos de las acciones humanas. (Millares & Flores, 2008)

- **Conocimiento explícito:**

“El conocimiento codificado o estructurado, que es transferible a través del lenguaje formal y sistemático” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 65).

- **Conocimiento tácito:**

“El conocimiento personal, no articulado, implícito y difícil de formalizar y comunicar (incluyendo experiencias, acciones, valores, emociones e ideas)” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 65).

- **Economía del conocimiento:**

“Una economía del conocimiento es el resultado del reconocimiento del rol del conocimiento y la tecnología en el crecimiento económico. El conocimiento se relaciona con las personas (capital humano) y la tecnología como eje central del desarrollo económico” (Organisation for Economic Co-operation and Development, 1996, p. 9).

- **Gestión académica:**

Unidad administrativa con particularidades muy específicas del área educativa y tiene como objetivo ser la guía del estudiante en la gestión administrativa durante su vida académica. (Munch, Galicia, Jiménez, Patiño, & Pedronni, 2010)

- **Gestión del conocimiento:**

El proceso sistémico de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés. (Davenport, DeLong, & Brees, 1998)

- **Memoria:**

Es un proceso cognitivo complejo e importante, el cual puede ser definida como un proceso que comprende tres mecanismos: almacenamiento, retención y acceso. (Perez & Ramos, 2013)

- **Memoria Corporativa:**

Es considerada como la totalidad de los datos, información y conocimiento que se requieren para cumplir las metas y objetivos de la organización. (Khilwani & Harding, 2016)

- **Memoria organizacional:**

“El concepto de memoria organizacional se relaciona con cómo se recolecta, almacena y proporciona acceso a la experiencia, habilidades y el saber cómo” (Hamati & Galliers, 2005, p. 69)

- **Organización académica:**

Está integrada por personas que interrelacionan en base a una estructura planificada y una normativa con la finalidad de cumplir con sus objetivos y metas. Esta organización se sustenta en la actividad académica y en las personas que forman parte de la organización.

- **Sistema de memoria organizacional:**

Son procesos para identificar la memoria organizacional, repositorios de memoria organizacional, procesos de almacenamiento, búsqueda, recuperación y disponibilidad de la memoria organizacional y usuarios. No es necesario que el sistema de memoria organizacional esté basado en computadora. (Jennex & Olfman, 2003)

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio es de tipo cuantitativo y correlacional: “determina el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación” (Tamayo y Tamayo, 2012, p. 50). En la presente investigación la relación de la memoria organizacional como factor de competitividad y la gestión académica.

Es una investigación aplicada puesto “busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y la aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación, se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías” (p. 43).

La investigación responde a un diseño no experimental que “es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables.” (Kerlinger & Lee, 2002, p. 504).

Este diseño puede ser graficado de la siguiente manera:

$M = OX \text{ r } OY$

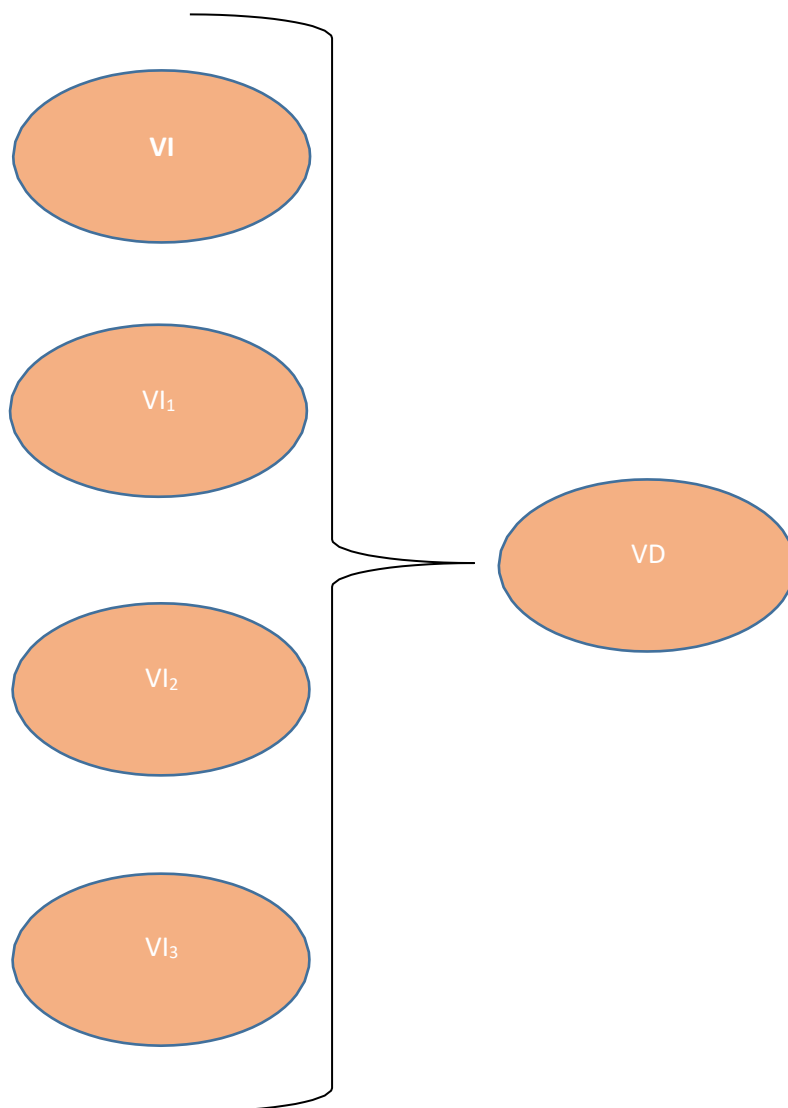


Figura 19. Diseño de Investigación

Fuente: Elaboración propia

M= Muestra

VI= Memoria organizacional como factor de competitividad

VI<sub>1</sub>= Captura de la información

VI<sub>2</sub>= Almacenamiento de la información

VI<sub>3</sub>= Aplicación de la información

VD= Gestión académica

} = Relación entre las variables

### 3.1.1 MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

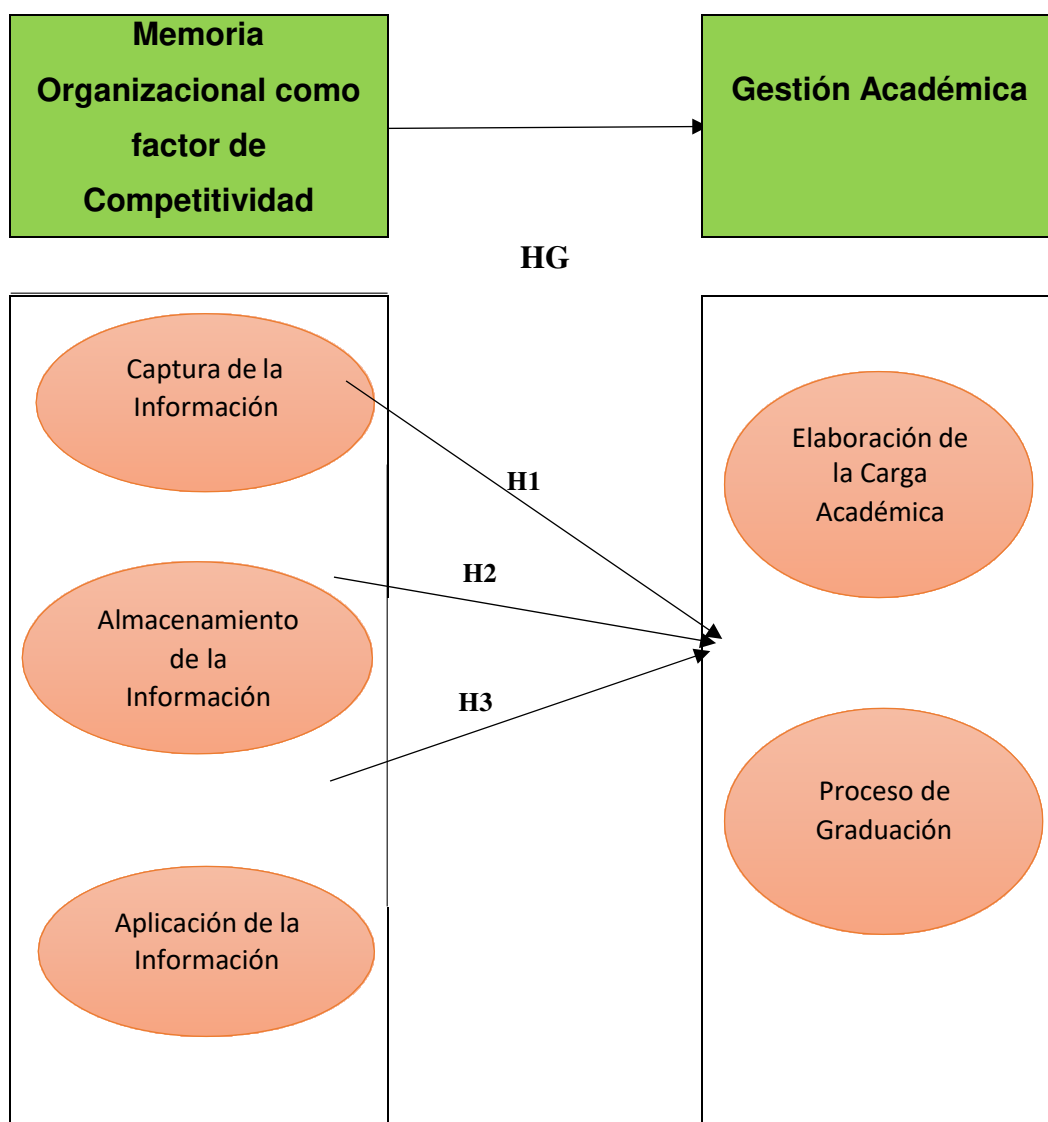


Figura 20. **Modelo propuesto de investigación**

Fuente: Elaboración propia

### **3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO**

La población está comprendida por las veinte (20) unidades de posgrado que conforman la dirección de posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos:

#### **CIENCIAS BÁSICAS:**

UPG CIENCIAS BIOLÓGICAS

UPG CIENCIAS FÍSICAS

UPG CIENCIAS MATEMÁTICAS

UPG QUÍMICA E INGENIERÍA QUÍMICA

#### **CIENCIAS DE LA SALUD**

UPG FARMACIA Y BIOQUÍMICA

UPG MEDICINA

UPG MEDICINA VETERINARIA

UPG ODONTOLOGÍA

UPG PSICOLOGÍA

#### **CIENCIAS SOCIALES**

UPG CIENCIAS SOCIALES

UPG DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

#### **ECONÓMICO – EMPRESARIALES**

UPG CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UPG CIENCIAS CONTABLES

UPG CIENCIAS ECONÓMICAS



## **HUMANIDADES**

UPG EDUCACIÓN

UPG LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

## **INGENIERÍAS**

UPG INGENIERÍA ELECTRÓNICA Y ELECTRICA

UPG INGENIERÍA SISTEMAS E INFORMÁTICA

UPG INGENIERÍA GEOLÓGICA, MINERA, METALÚRGICA Y GEOGRÁFICA

UPG INGENIERÍA INDUSTRIAL

### **3.3. TAMAÑO DE MUESTRA**

En nuestra investigación se aplicó el muestreo por juicio “una forma de muestreo por conveniencia, en el cual los elementos de la población se seleccionan con base en el juicio del investigador” (Malhotra, 2008, p. 343)

Efectivamente en base a nuestra experiencia en la unidad de posgrado de las facultades de ciencias administrativas, ciencias contables y ciencias económicas, fundamentamos la elección de las unidades de posgrado del área económico – empresariales “el investigador utiliza su juicio o experiencia para elegir a los elementos que se incluirán en la muestra, porque considera que son representativos de la población de interés, o que de alguna manera son adecuados”. (p. 343)

Por lo cual se han considerado a los vice decanos de investigación y posgrado, los directores de la unidad de posgrado, coordinadores académicos y asistentes técnicos.

**Tabla 5. Área económico – empresariales**

<b>Unidad de Posgrado</b>	<b>TP</b>
<b>Facultad de Ciencias Administrativas</b>	10
<b>Facultad de Ciencias Contables</b>	10
<b>Facultad de Ciencias Económicas</b>	10
<b>Total</b>	30

Fuente: Elaboración propia

### **3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los datos se recolectaron mediante:

- a) **Análisis documental.** Comprende la revisión del material bibliográfico y documental del marco teórico como encuestas, reportes.
- b) **El fichaje:** esta técnica, nos permite recolectar información teórica para la elaboración del marco teórico.
- c) **Encuesta:** se aplicó a la muestra seleccionada con una medición cuantitativa de tipo ordinal, formulada en base a preguntas cerradas politómicas con respuestas múltiples de ponderación. También se utilizó la escala tipo LIKERT con sus respectivas respuestas posibilitando su procesamiento. Los resultados

permitieron recolectar los datos necesarios y deseados para la investigación.

Una vez elaborada el instrumento de recolección de datos se procedió a la categorización y su consecuente verificación a través de la validez por juicio de expertos y especialistas en el área.

Se realizó una prueba piloto en la UPG – FCA. Esta fue validada a través del Alfa de Conbrach, lo que permitió junto con las observaciones de los expertos, realizar ajustes y mejorar el instrumento de recolección de datos.

### **FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N° 1**

Nombre del instrumento: ENCUESTA SOBRE LA MEMORIA ORGANIZACIONAL

Autor: TERESA J. RIOS DELGADO

Administración: Individual

Tiempo de aplicación: 15 minutos.

Número de elementos: 14 ítems

Significación: Escala independiente, determina la aceptación de un individuo acerca de la implementación de una memoria organizacional.

**Tabla 6.** Indicadores a evaluar (Ficha N° 1):

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
MEMORIA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD	Captura de la información	1 – 4
	Almacenamiento de la información	5 – 9
	Aplicación de la información	10 – 14

Fuente: Elaboración propia

## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N° 2

Nombre del instrumento: ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN ACADÉMICA

Autor: TERESA J. RIOS DELGADO

Administración: Individual

Tiempo de aplicación: 15 minutos.

Número de elementos: 10 ítems

Significación: Escala independiente, determina la experiencia de un individuo acerca de la gestión académica en su organización.

**Tabla 7.** Indicadores a evaluar (Ficha N° 2):

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
GESTIÓN ACADÉMICA	Elaboración de la carga académica	1 – 5
	Proceso de graduación	6 – 10

Fuente: Elaboración propia

El análisis de confiabilidad o fiabilidad es el grado de consistencia interna entre las variables, cuyo valor se establece entre 0 y 1. George y Mallery (2003, p. 231) proponen la siguiente clasificación para evaluar el coeficiente de Alfa de Cronbach como criterio general:

Coeficiente alfa > 0.9 es excelente

Coeficiente alfa > 0.8 es bueno

Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable

Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable

Coeficiente alfa > 0.5 es pobre

Coeficiente alfa > 0.9 es excelente

Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

Como resultado de la aplicación del alfa de Conbrach, a todo el instrumento se obtuvo:

**Tabla 8.** Alfa de Conbrach:

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,845	24

Fuente: Investigación de Campo

Al obtenerse un valor de Alfa de Cronbach de 0.845, se establece una confiabilidad buena, es decir el instrumento cuenta con un 84.5% de confiabilidad.

En el anexo N° 2 se presenta el instrumento utilizado –encuesta-. Y en el anexo N° 3 se presentan las validaciones correspondientes.

Luego se procedió a la tabulación de los datos y el procesamiento a través del software estadístico SPSS versión 25, cuyos resultados en base su análisis e interpretación, se presentan en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los datos obtenidos de las encuestas fueron analizados a través del programa estadístico SPSS Statistics versión 25.

A continuación, se presentan el análisis descriptivo obtenido del instrumento de recolección de datos:

En relación a la memoria organizacional:

**Pregunta N° 1.-** La captura de información se realiza a través

Tabla 9. **Pregunta N° 1**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	trabajo manual	18	60,0	60,0	60,0
	uso de software	5	16,7	16,7	76,7
	en línea	5	16,7	16,7	93,3
	impresos en papel	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

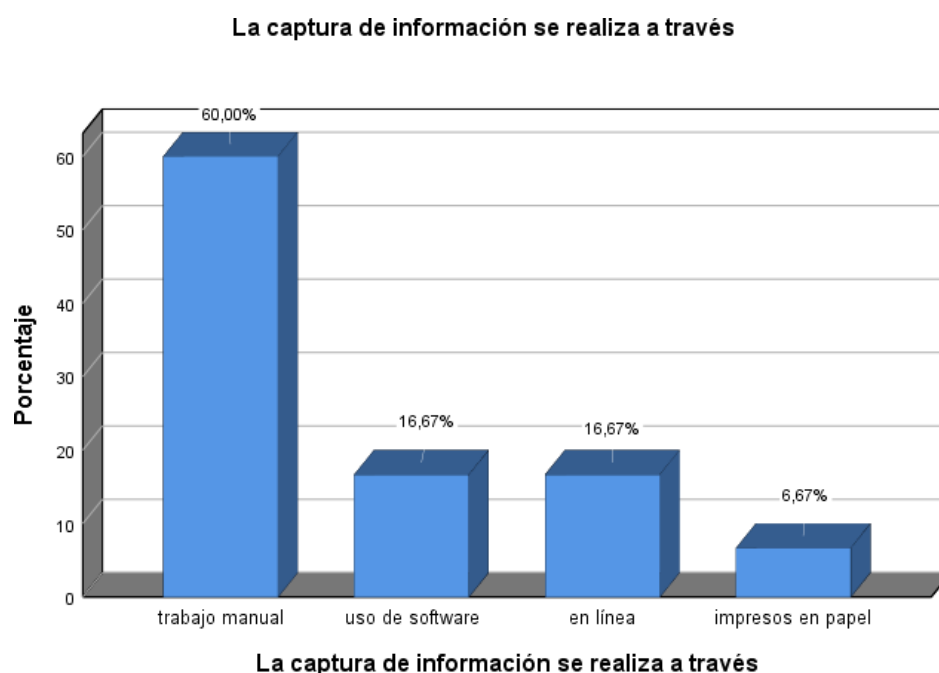


Figura 21. **Pregunta N° 1**

Fuente: Elaboración propia

El 60% de los encuestados manifiesta que el trabajo manual aun es preponderante y la tecnología aún está en espera de ser más utilizada con un 16.7% tanto en uso de software como trabajo en línea. Finalmente se complementa el 6.7% con impresos en papel.



**Pregunta N° 2.-** La captura de información es almacenada en

Tabla 10. **Pregunta N° 2**

La captura de información es almacenada en		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	dispositivos de almacenamiento	22	73,3	73,3	73,3
	mediante un software	3	10,0	10,0	83,3
	en la nube	3	10,0	10,0	93,3
	forma impresa	1	3,3	3,3	96,7
	otros	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

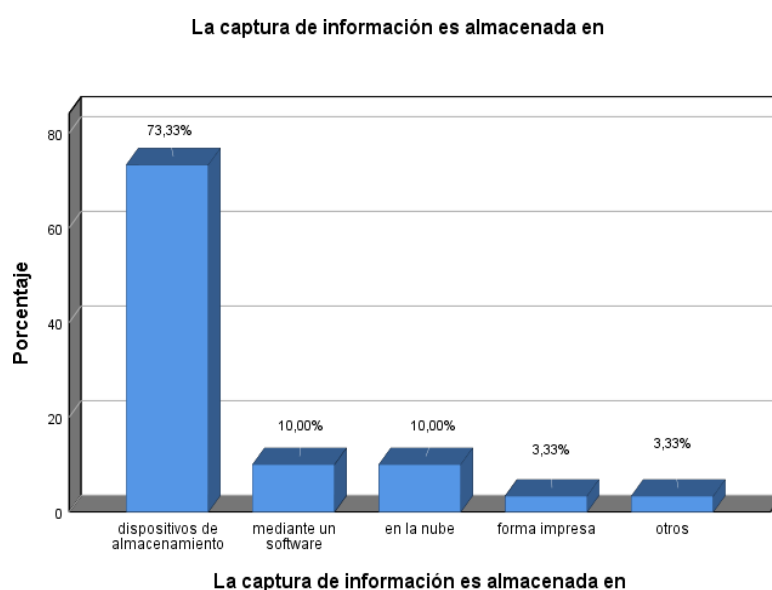


Figura 22. **Pregunta N° 2**

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 73.3% de los encuestados manifiestan que la captura de información es almacenada en dispositivos de almacenamiento sin embargo no es considerado aún el software o el almacenamiento en la Nube, al establecerse un 10% respectivamente. Entre otras formas de almacenamiento se obtuvo un 3.3%.

### Pregunta N° 3.- La captura de información es digitalizada

Tabla 11. Pregunta N° 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	9	30,0	30,0	30,0
	no	1	3,3	3,3	33,3
	parcialmente	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

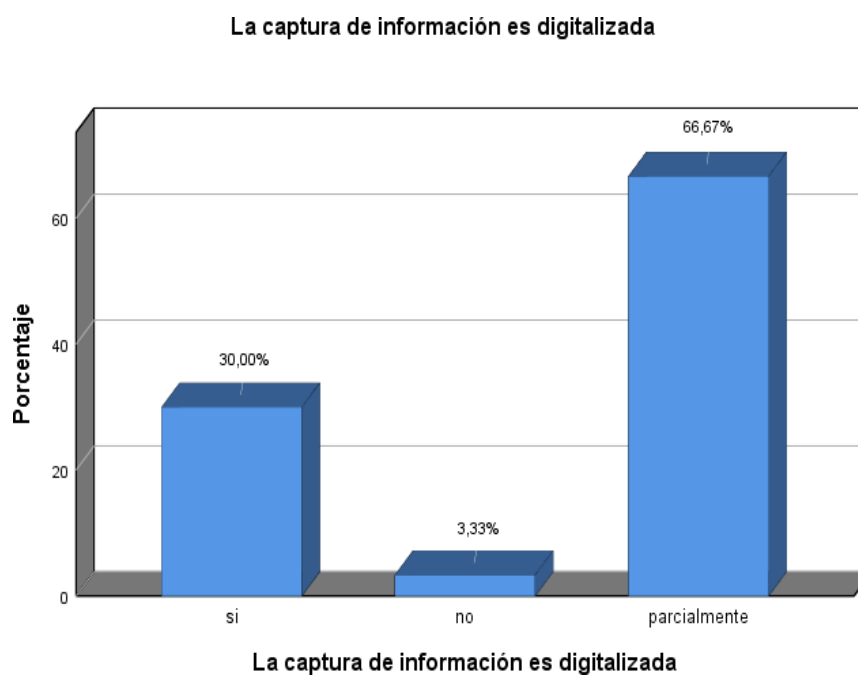


Figura 23. **Pregunta N° 3**

Fuente: Elaboración propia

El 30% de los encuestados establecen que la captura de información es digitalizada. Solo un 3.3% manifiesta que no es digitalizada. Sin embargo, el 66.7% aun considera que es parcial.

**Pregunta N° 4.-** La captura de información forma parte de la gestión documental

Tabla 12. **Pregunta N° 4**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	13	43,3	43,3	43,3
	no	1	3,3	3,3	46,7
	parcialmente	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

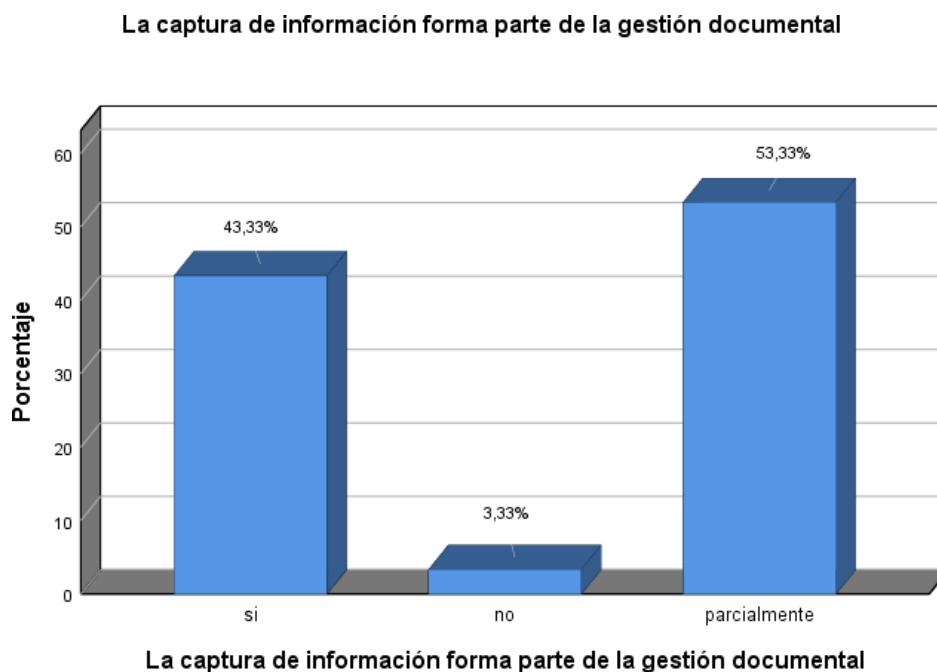


Figura 24. **Pregunta N° 4**

Fuente: Elaboración propia

El 43.3% de los encuestados establecen que la captura de información es parte de la gestión documental. Solo un 3.3% manifiesta que no, y el 53.3% considera que es parcial.

**Pregunta N° 5.-** La UPG tiene procedimientos de almacenamiento de la información.

Tabla 13. **Pregunta N° 5**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	14	46,7	46,7	46,7
	no	8	26,7	26,7	73,3
	parcialmente	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

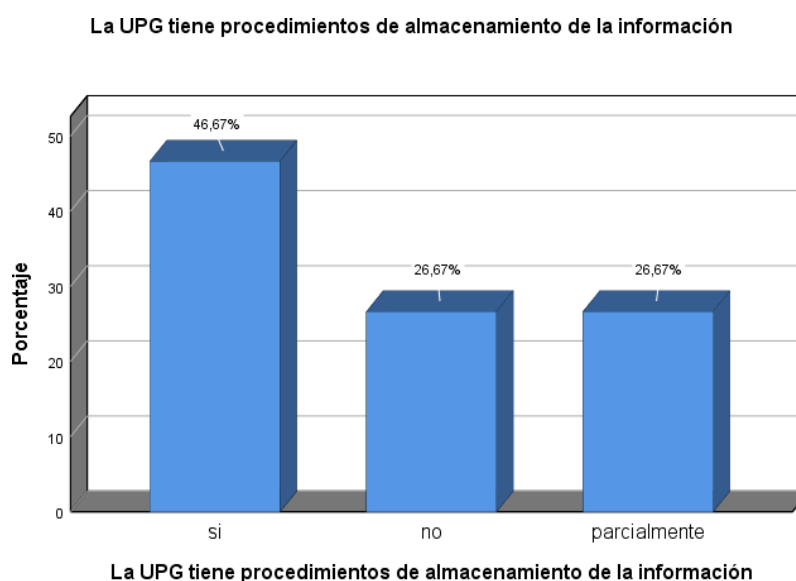


Figura 25. **Pregunta N° 5**

Fuente: Elaboración propia

El 46.7% de los encuestados establecen que si hay procedimiento de almacenamiento de información. El 26.7% manifiesta que no, y el 26.7% aun considera que es parcial.

**Pregunta N° 6.-** El almacenamiento de la información se realiza a través

Tabla 14. **Pregunta N° 6**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	trabajo manual	4	13,3	13,3	13,3
	uso de software	7	23,3	23,3	36,7
	dispositivos de almacenamiento	18	60,0	60,0	96,7
	otros	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

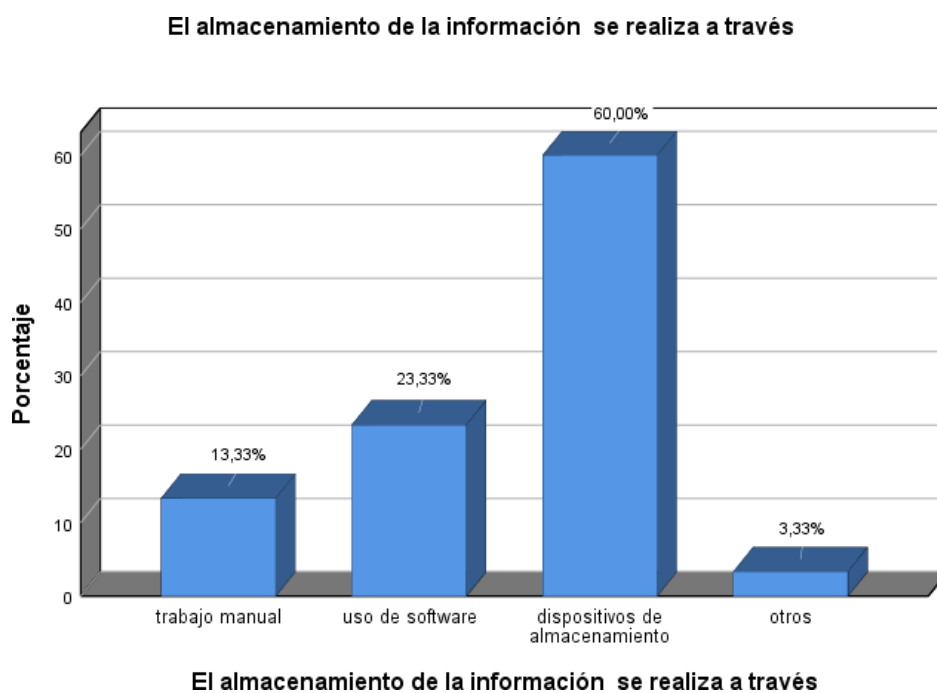


Figura 26. **Pregunta N° 6**

Fuente: Elaboración propia –

El almacenamiento de información es a través de un trabajo manual en el 13.3%. El uso de software es 23.3% y los dispositivos de almacenamiento tienen una preponderancia del 60%. Otros tipos de almacenamiento obtuvieron un 3.3%.

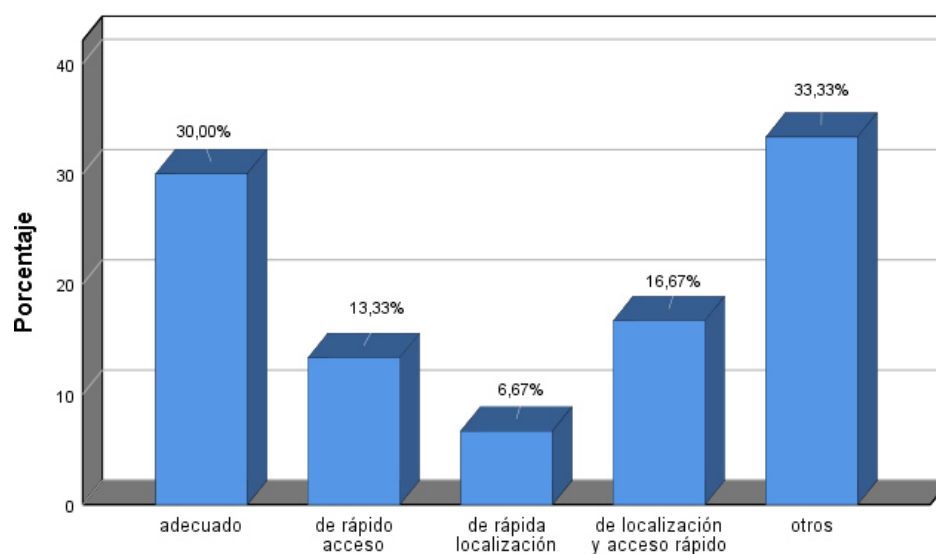
**Pregunta N° 7.-** Considera que el almacenamiento de la información en la UPG es

Tabla 15. **Pregunta N° 7**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	adecuado	9	30,0	30,0	30,0
	de rápido acceso	4	13,3	13,3	43,3
	de rápida localización	2	6,7	6,7	50,0
	de localización y acceso rápido	5	16,7	16,7	66,7
	otros	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Considera que el almacenamiento de la información en la UPG es**



**Considera que el almacenamiento de la información en la UPG es**

Figura 27. **Pregunta N° 7**

Fuente: Elaboración propia

El 30% de los encuestados manifestaron que el almacenamiento de la información es adecuado; el 13.3% que es de rápido acceso; el 6.7% que es de rápida localización y el 16.7% que es ambas. Sin embargo, el 33.3% tiene otras consideraciones.

**Pregunta N° 8.-** Tipos de archivos en la UPG para el almacenamiento de la información

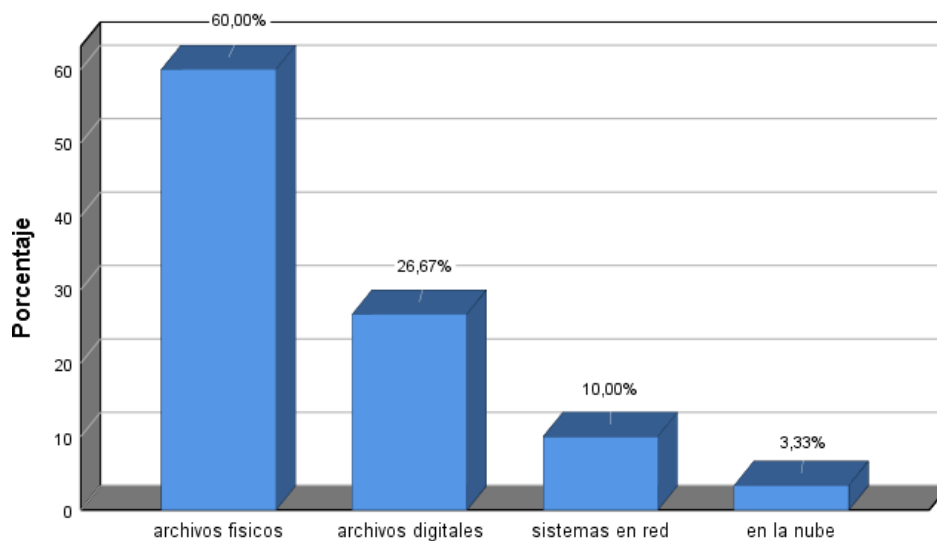
Tabla 16. **Pregunta N° 8**

**Tipos de archivos en la UPG para el almacenamiento de la información**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	archivos físicos	18	60,0	60,0	60,0
	archivos digitales	8	26,7	26,7	86,7
	sistemas en red	3	10,0	10,0	96,7
	en la nube	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Tipos de archivos en la UPG para el almacenamiento de la información**



**Tipos de archivos en la UPG para el almacenamiento de la información**

Figura 28. **Pregunta N° 8**

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 60% aún se sitúan en los archivos físicos. Los archivos digitales solo el 26.6% y los sistemas en red un 10%. Finalmente, el almacenamiento en la nube obtuvo un 3.3%.

**Pregunta N° 9.-** Principal causa de la pérdida de datos o información en la UPG

Tabla 17. **Pregunta N° 9**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	fallos mecánicos en los dispositivos de almacenamiento	14	46,7	46,7	46,7
	errores humanos	7	23,3	23,3	70,0
	fallos en el software virus o software malicioso	8	26,7	26,7	96,7
	otros	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

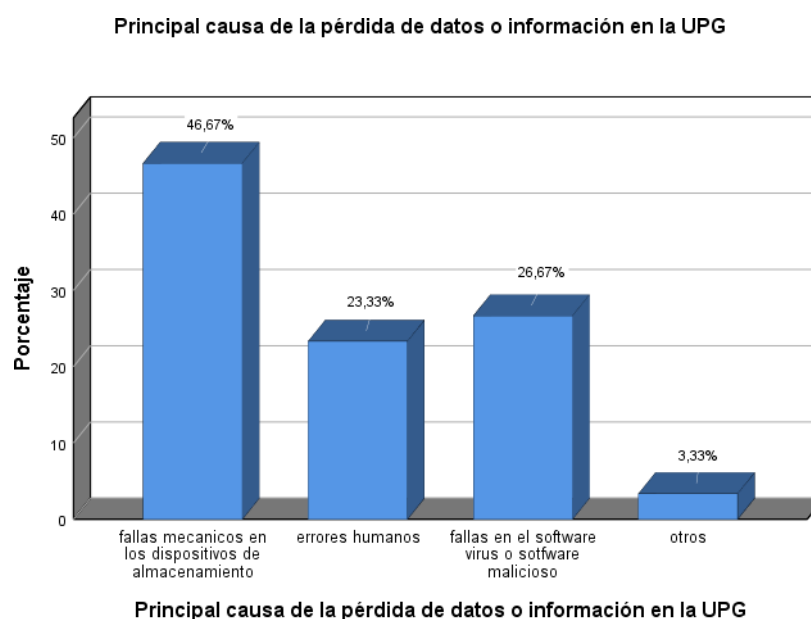


Figura 29. **Pregunta N° 9**

Fuente: Elaboración propia

El 46.7% de los encuestados manifiestan que las fallas mecánicas en los dispositivos de almacenamiento es la principal causa de la pérdida de datos o información. Luego los errores humanos con 23.3% y las fallas en el software o software malicioso con 26.7%. Otras causas de pérdida de datos o información obtuvieron el 3.3%.



**Pregunta N° 10.-** Se utiliza la información almacenada para definir políticas y acciones que tiendan a mejorar la organización en la UPG

Tabla 18. **Pregunta N° 10**

**Se utiliza la información almacenada para definir políticas y acciones que tiendan a mejorar la organización en la UPG**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	10	33,3	33,3	33,3
	no	3	10,0	10,0	43,3
	parcialmente	15	50,0	50,0	93,3
	no sabe no opina	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Se utiliza la información almacenada para definir políticas y acciones que tiendan a mejorar la organización en la UPG**

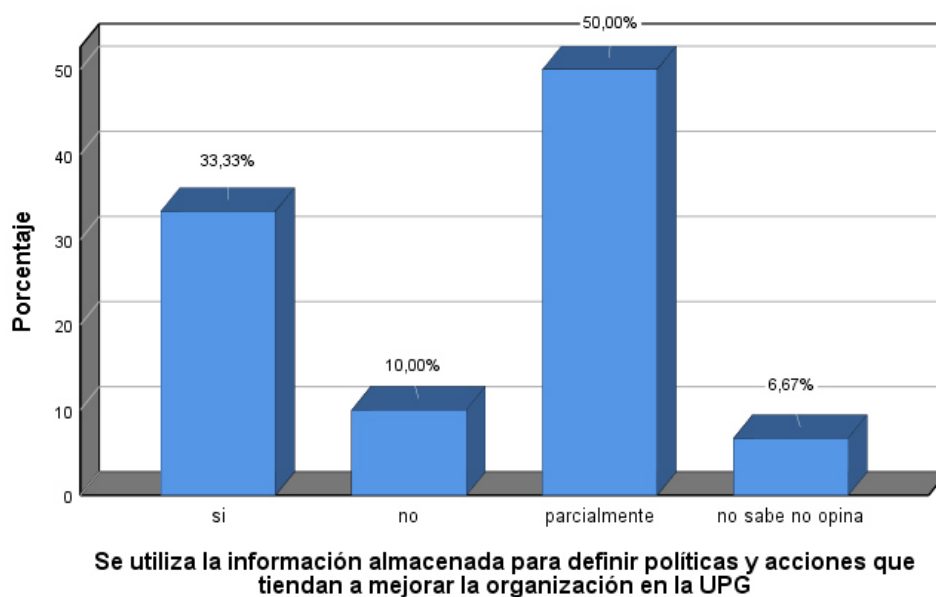


Figura 30. **Pregunta N° 10**

Fuente: Elaboración propia

El 33.3% de los encuestados manifiestan que si se utiliza la información almacenada en la definición de políticas y acciones en la mejora de la organización. El 10% de los encuestados manifestó en negativa. El 50% manifiesta que es parcial y solo el 6.7% no sabe/no opina.

**Pregunta N° 11.-** Se utiliza la memoria anual en la toma de decisiones actuales

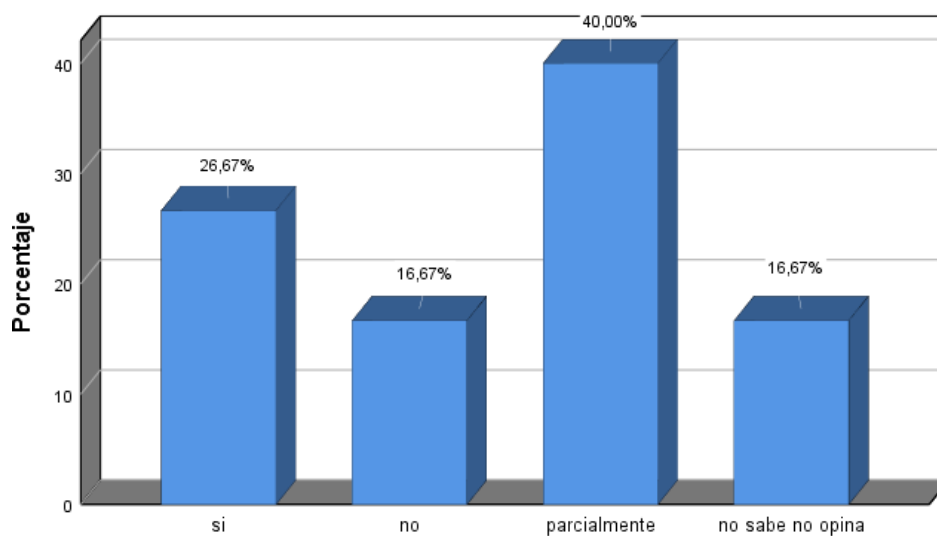
Tabla 19. **Pregunta N° 11**

**Se utiliza la memoria anual en la toma de decisiones actuales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	8	26,7	26,7	26,7
	no	5	16,7	16,7	43,3
	parcialmente	12	40,0	40,0	83,3
	no sabe no opina	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Se utiliza la memoria anual en la toma de decisiones actuales**



**Se utiliza la memoria anual en la toma de decisiones actuales**

Figura 31. **Pregunta N° 11**

Fuente: Elaboración propia

El 26.7% de los encuestados considera que se utiliza la memoria anual en la toma de decisiones. Hay un 16.7% que no. El 40% considera que es el uso es parcial y el 16.7% no sabe/no opina.

**Pregunta N° 12.-** Se utiliza la información almacenada en la toma de decisiones actuales

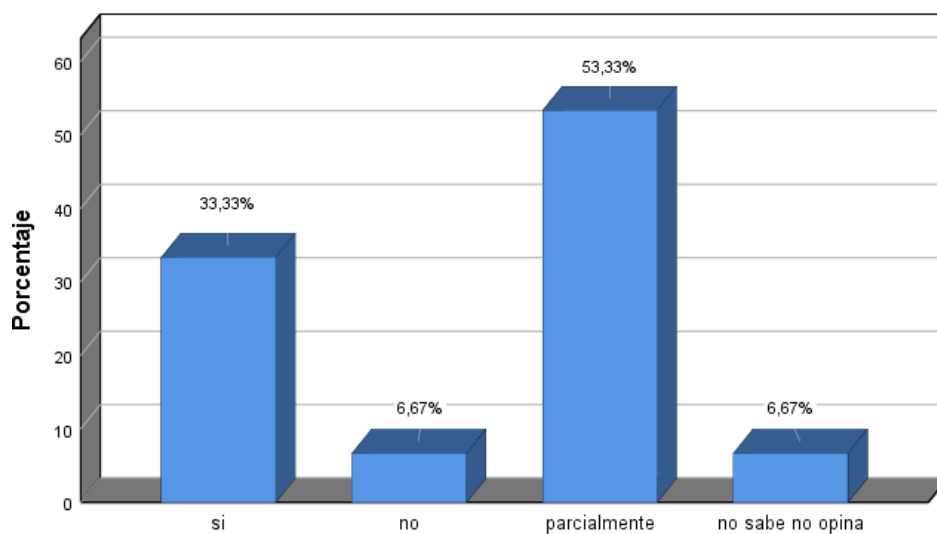
Tabla 20. **Pregunta N° 12**

**Se utiliza la información almacenada en la toma de decisiones actuales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	10	33,3	33,3	33,3
	no	2	6,7	6,7	40,0
	parcialmente	16	53,3	53,3	93,3
	no sabe no opina	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Se utiliza la información almacenada en la toma de decisiones actuales**



**Se utiliza la información almacenada en la toma de decisiones actuales**

Figura 32. **Pregunta N° 12**

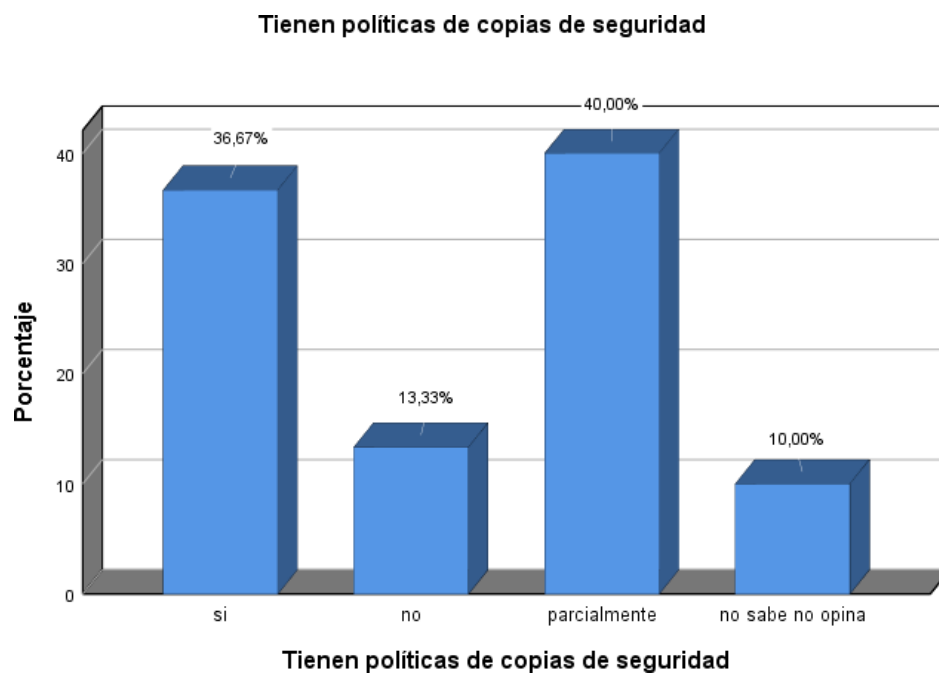
Fuente: Elaboración propia

El 33.3% de los encuestados considera que se utiliza la información almacenada en la toma de decisiones y solo un 6.7% considera que no. El 53.3% considera que el uso es parcial y el 6.7% no sabe/no opina.

**Pregunta N° 13.- Tienen políticas de copias de seguridad**Tabla 21. **Pregunta N° 13**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	11	36,7	36,7	36,7
	no	4	13,3	13,3	50,0
	parcialmente	12	40,0	40,0	90,0
	no sabe no opina	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 33. **Pregunta N° 13**

Fuente: Elaboración propia

El 36.7% de los encuestados considera que si hay políticas de copia de seguridad y solo un 13.3% considera que no. El 40% considera que aún es parcial y el 10% no sabe/no opina.

**Pregunta N° 14.-** Se previene el posible deterioro o envejecimiento de la información

Tabla 22. **Pregunta N° 14**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	16	53,3	53,3	53,3
	no	7	23,3	23,3	76,7
	parcialmente	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

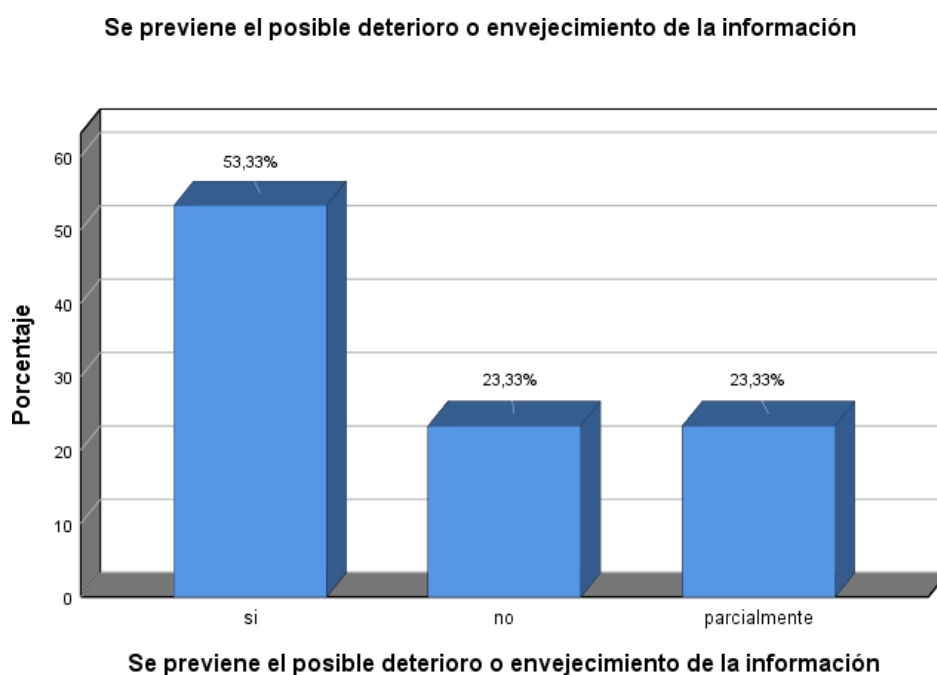


Figura 34. **Pregunta N° 14**

Fuente: Elaboración propia

El 53.3% de los encuestados considera que se previene el posible deterioro o envejecimiento de la información y solo un 23.3% considera que no. El 23.3% considera que es parcial.

En relación a la gestión académica:

**Pregunta N° 1.-** La asignación de la carga académica es elaborada en base a una programación previa o anterior.

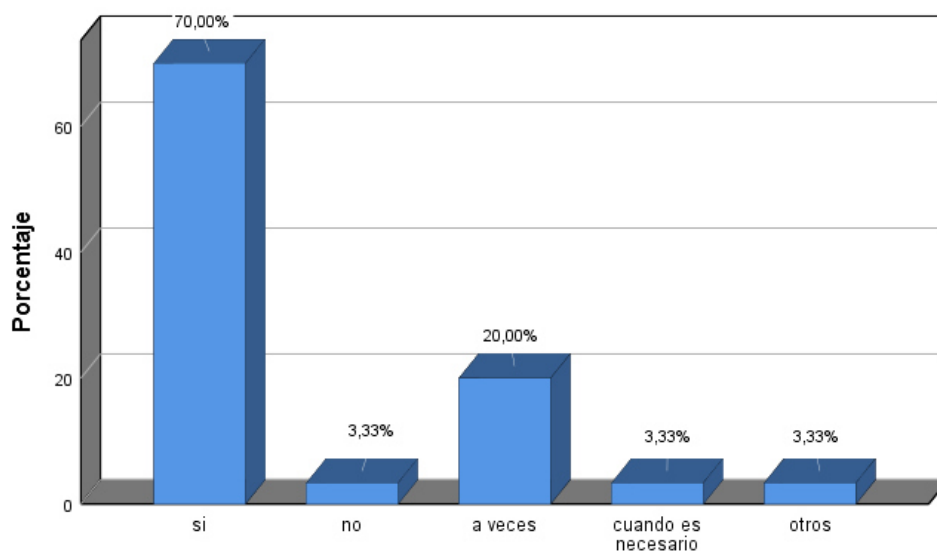
Tabla 23. **Pregunta N° 1**

**La asignación de la carga académica es elaborada en base a una programación previa o anterior**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	21	70,0	70,0	70,0
	no	1	3,3	3,3	73,3
	a veces	6	20,0	20,0	93,3
	cuando es necesario	1	3,3	3,3	96,7
	otros	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**La asignación de la carga académica es elaborada en base a una programación previa o anterior**



**La asignación de la carga académica es elaborada en base a una programación previa o anterior**

Figura 35. **Pregunta N° 1**

Fuente: Elaboración propia

El 70% de los encuestados manifiestan que la asignación de la carga académica es elaborada en base a una programación previa o anterior y solo el 3.3% que no. El 20% manifiestan que es a veces y el 3.3% manifiesta cuando es necesario y otros igualmente 3.3%.

**Pregunta N° 2.-** El tiempo aproximado en elaborar la carga académica es:

Tabla 24. **Pregunta N° 2**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	15	4	13,3	13,3	13,3
	15 a 20	6	20,0	20,0	33,3
	20 a 30	12	40,0	40,0	73,3
	30 a 45	7	23,3	23,3	96,7
	otros	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

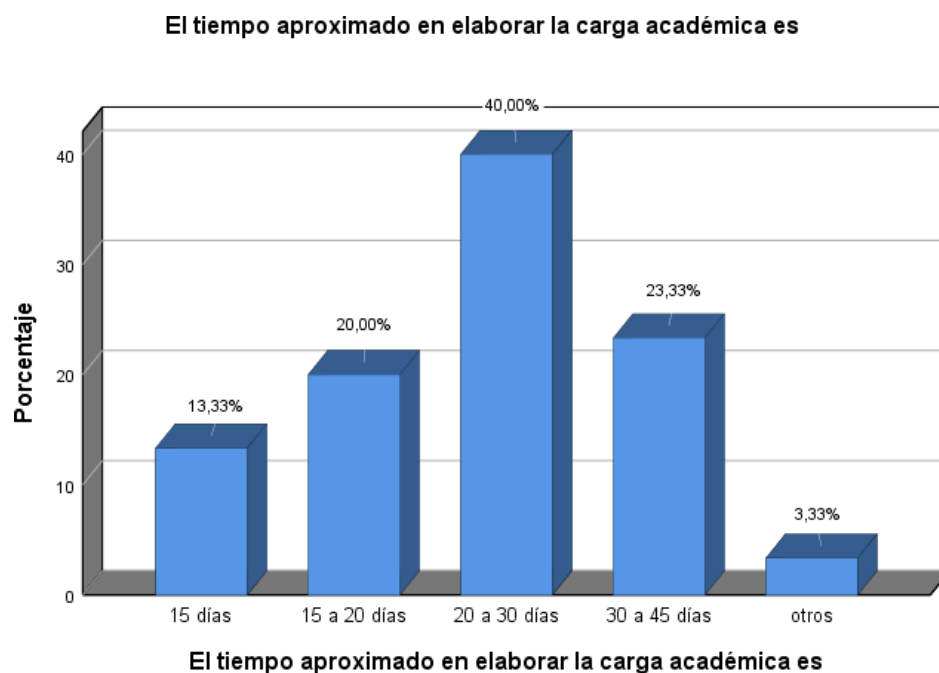


Figura 36. **Pregunta N° 2**

Fuente: Elaboración propia

El 13.3% de los encuestados manifiestan que tiempo aproximado en elaborar la carga académica es de 15 días. El 20% que es de 15 a 20 días. El 40% que es de 20 a 30 días. El 23.3% que es de 30 a 45 días y el 3.3% que es más de 45 días.

**Pregunta N° 3.-** La elaboración de la carga académica es realizada mediante

Tabla 25. **Pregunta N° 3**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	trabajo manual	16	53,3	53,3	53,3
	utilizando software	3	10,0	10,0	63,3
	en línea	1	3,3	3,3	66,7
	grupo de personas	8	26,7	26,7	93,3
	otros	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

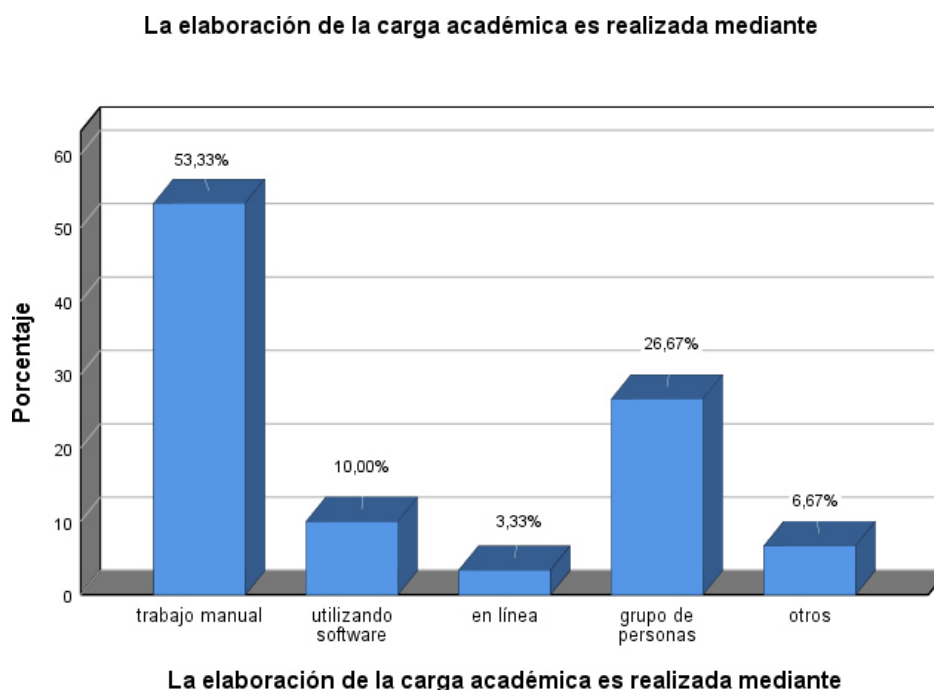


Figura 37. **Pregunta N° 3**

Fuente: Elaboración propia

El 53.3% de los encuestados manifiestan que elaboración de la carga académica es realizada mediante un trabajo manual y solo el 10% utiliza un software o en línea con el 3.3%. El 26.7% manifiesta que es un trabajo de personas y el 6.7% es otros.



**Pregunta N° 4.-** La asignación de la carga académica es elaborada principalmente en base a

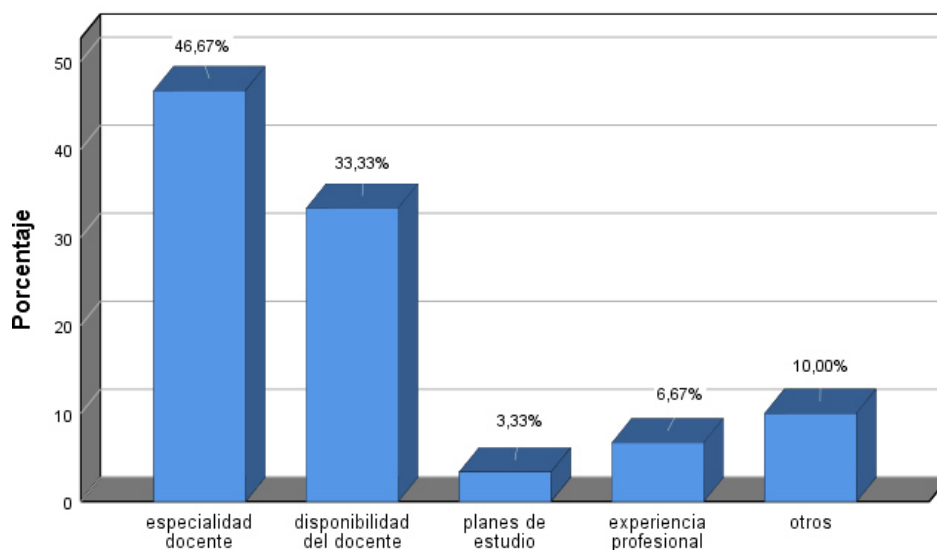
Tabla 26. **Pregunta N° 4**

**La asignación de la carga académica es elaborada principalmente en base a**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	especialidad docente	14	46,7	46,7	46,7
	disponibilidad del docente	10	33,3	33,3	80,0
	planes de estudio	1	3,3	3,3	83,3
	experiencia profesional	2	6,7	6,7	90,0
	otros	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**La asignación de la carga académica es elaborada principalmente en base a**



**La asignación de la carga académica es elaborada principalmente en base a**

Figura 38. **Pregunta N° 4**

Fuente: Elaboración propia

El 46.7% de los encuestados manifiestan que asignación de la carga académica es elaborada principalmente en base a la especialidad del docente. El 33.3% en base a la disponibilidad del docente, y solo el 3.3% en base a la experiencia profesional y el 10% brindó otras respuestas.

**Pregunta N° 5.-** La elaboración de la carga académica es un proceso:

Tabla 27. **Pregunta N° 5**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	adecuado	5	16,7	16,7	16,7
	sencillo	1	3,3	3,3	20,0
	complejo	23	76,7	76,7	96,7
	otros	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

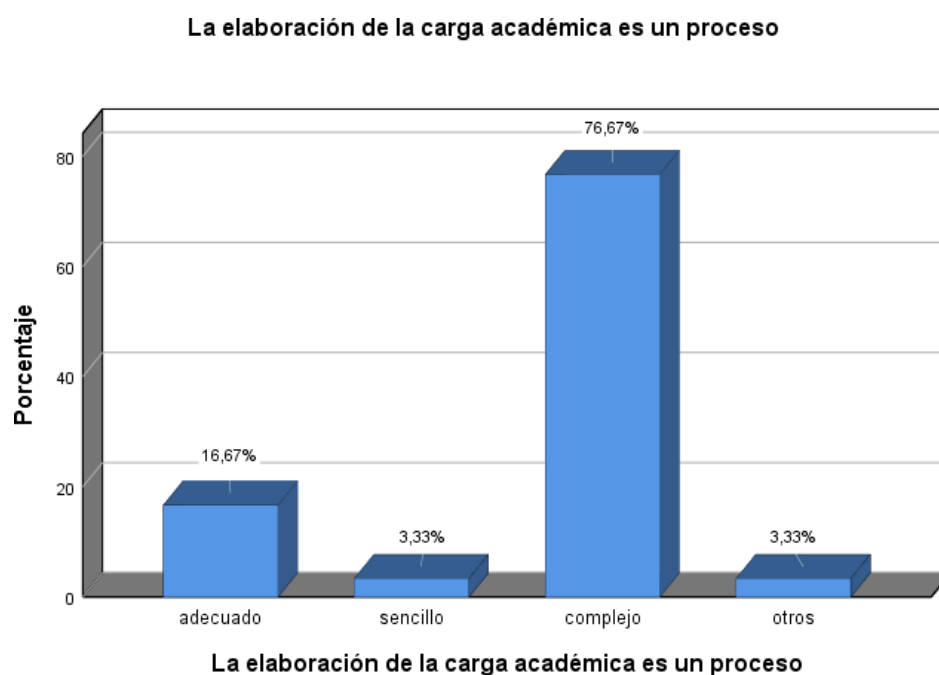


Figura 39. **Pregunta N° 5**

Fuente: Elaboración propia

El 16.7% de los encuestados manifiestan que elaboración de la carga académica es un proceso adecuado. El 3.3% manifiesta que es sencillo. El 76.7% manifiesta que es un proceso complejo y el 3.3% brinda otras respuestas.

**Pregunta N° 6.-** Los expedientes de los egresados para el proceso de graduación en la UPG se realizan mediante:

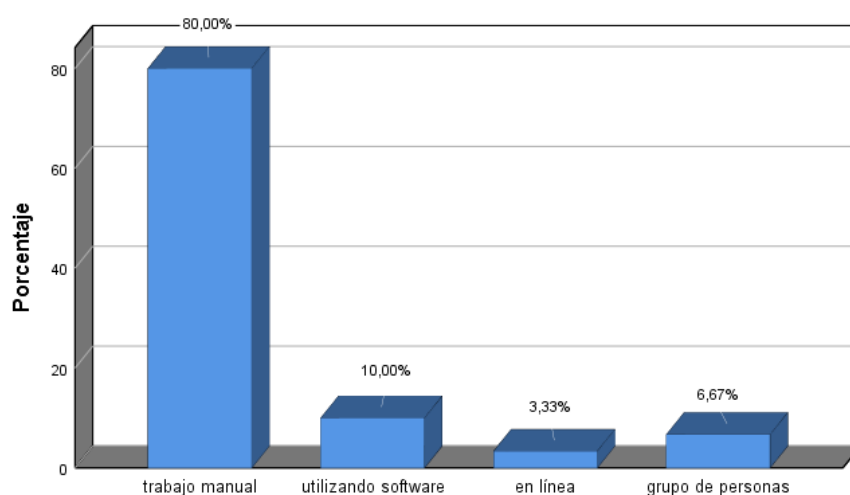
Tabla 28. **Pregunta N° 6**

**Los expedientes de los egresados para el proceso de graduación en la UPG se realizan mediante**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	trabajo manual	24	80,0	80,0	80,0
	utilizando software	3	10,0	10,0	90,0
	en línea	1	3,3	3,3	93,3
	grupo de personas	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Los expedientes de los egresados para el proceso de graduación en la UPG se realiza mediante**



**Los expedientes de los egresados para el proceso de graduación en la UPG se realiza mediante**

Figura 40. **Pregunta N° 6**

Fuente: Elaboración propia

El 80% de los encuestados manifiestan que los expedientes de los egresados para el proceso de graduación en la UPG se realizan mediante un trabajo manual. El 10% manifiesta se utiliza un software. El 3.3% manifiesta que es un proceso en línea y el 6.7% que es un proceso que lo realiza un grupo de personas.

**Pregunta N° 7.-** El proceso de graduación en la UPG es:

Tabla 29. **Pregunta N° 7**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	adecuado	6	20,0	20,0	20,0
	conveniente	3	10,0	10,0	30,0
	complejo	19	63,3	63,3	93,3
	otros	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

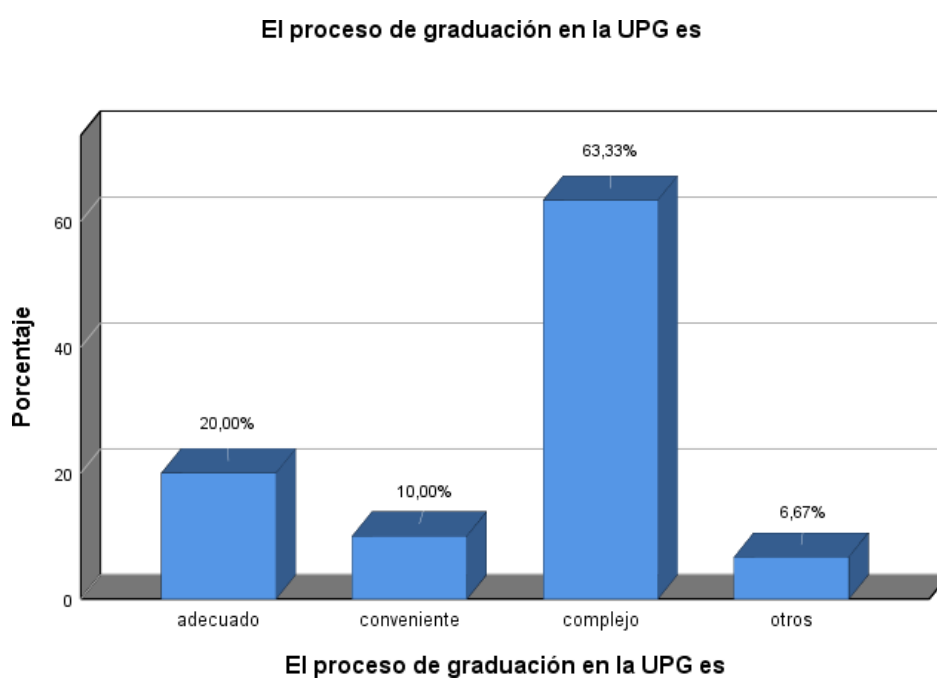


Figura 41. **Pregunta N° 7**

Fuente: Elaboración propia

El 20% de los encuestados consideran que el proceso de graduación en la UPG es adecuado. El 10% manifiesta que es conveniente. Sin embargo, el 63.3% manifiesta que es un proceso complejo y el 6.7% brindó otras respuestas.

**Pregunta N° 8.-** Las etapas en el proceso de graduación en la UPG son:

Tabla 30. **Pregunta N° 8**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	adecuado	3	10,0	10,0	10,0
	conveniente	4	13,3	13,3	23,3
	complejo	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

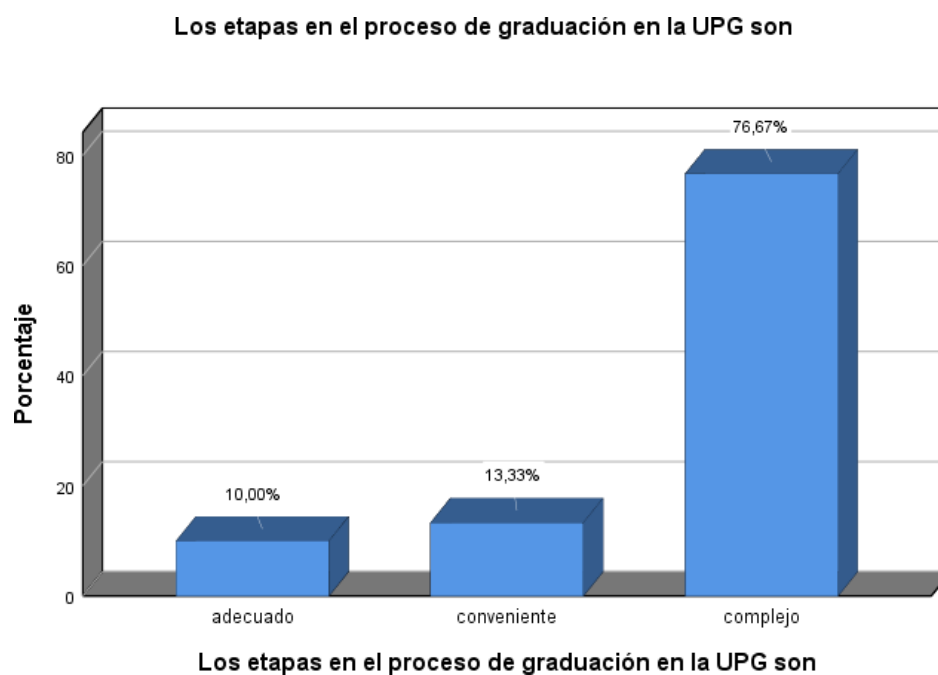


Figura 42. **Pregunta N° 8**

Fuente: Elaboración propia

El 10% de los encuestados consideran que las etapas del proceso de graduación en la UPG son adecuadas. El 13.3% manifiesta que es conveniente. Sin embargo, el 76.7% manifiesta que es un proceso complejo.

**Pregunta N° 9.-** El seguimiento en el proceso de graduación por parte de la UPG es:

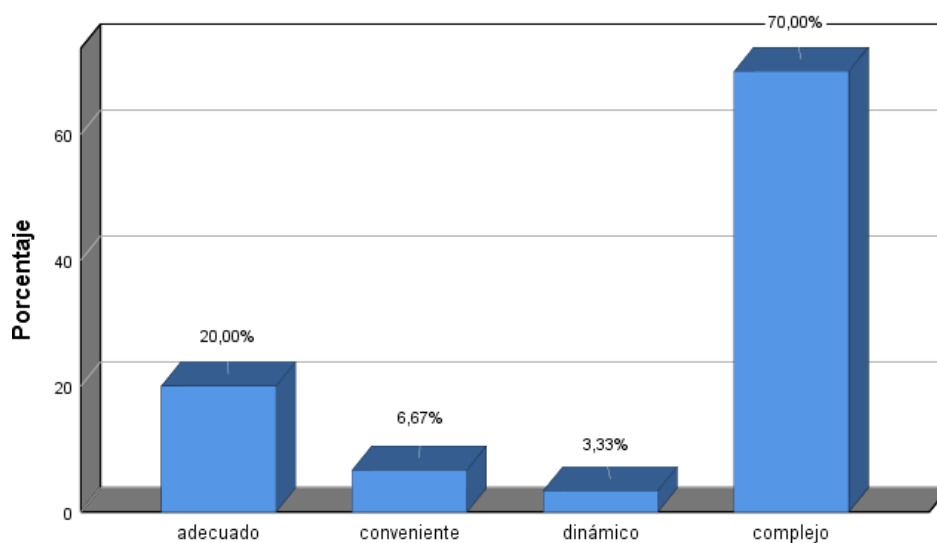
Tabla 31. **Pregunta N° 9**

**El seguimiento en el proceso de graduación por parte de la UPG es**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	adecuado	6	20,0	20,0	20,0
	conveniente	2	6,7	6,7	26,7
	dinámico	1	3,3	3,3	30,0
	complejo	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**El seguimiento en el proceso de graduación por parte de la UPG es**



**El seguimiento en el proceso de graduación por parte de la UPG es**

Figura 43. **Pregunta N° 9**

Fuente: Elaboración propia

El 20% de los encuestados consideran que el seguimiento del proceso de graduación en la UPG es adecuado. El 6.7% manifiesta que es conveniente. El 3.3% que es dinámico. Sin embargo, el 70% manifiesta que es un proceso complejo.

**Pregunta N° 10.-** Los tiempos establecidos en los trámites para el proceso de graduación son:

Tabla 32. **Pregunta N° 10**

**Los tiempos establecidos en los trámites para el proceso de graduación son**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	adecuado	5	16,7	16,7	16,7
	conveniente	3	10,0	10,0	26,7
	dinámico	2	6,7	6,7	33,3
	complejo	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Los tiempos establecidos en los trámites para el proceso de graduación son**

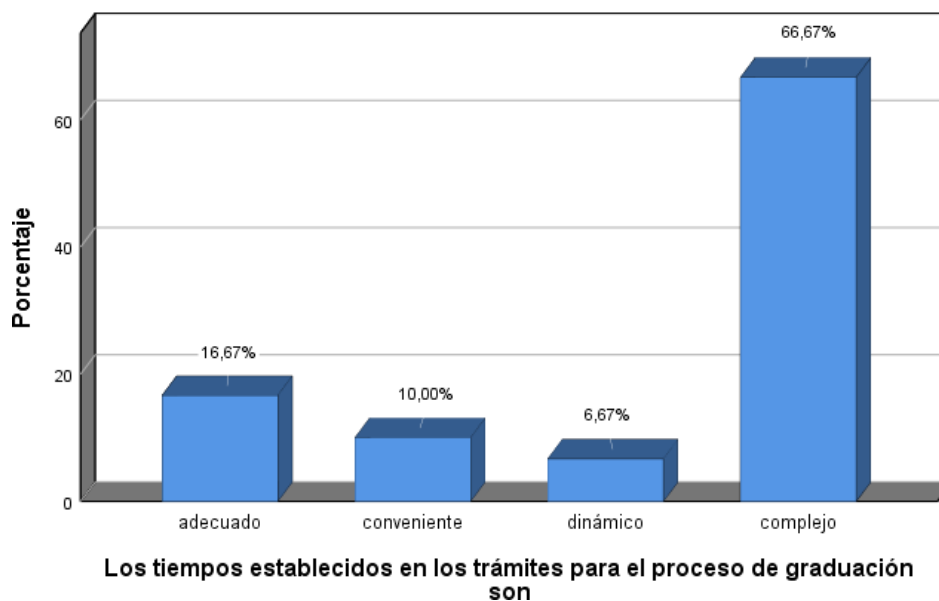


Figura 44. **Pregunta N° 10**

Fuente: Elaboración propia

El 16.7% de los encuestados consideran que los tiempos establecidos en los trámites para el proceso de graduación en la UPG son adecuados. El 10% manifiesta que es conveniente y el 6.73% manifiesta que es dinámico. Sin embargo, el 66.7% consideran que es un proceso complejo.

## 4.2. Pruebas de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, el cual permite medir la correlación o asociación entre dos variables cuando las mediciones se realizan en una escala ordinal o cuando no existe distribución normal. (Martínez Ortega, Tuya Pendás, Martínez Ortega, Pérez Abreu, & Cánovas, 2009). En el siguiente cuadro se puede apreciar las propuestas de interpretación del coeficiente correlación de Spearman. Este cuadro se ha utilizado para la interpretación de los coeficientes obtenidos:

Tabla 33. **Interpretación de los valores de la correlación**

<b>Escala 1</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Valor de r</b>
	Correlación negativa perfecta	-1
	Correlación negativa moderada	-0,5
	Ninguna correlación	0
	Correlación positiva moderada	+0,5
	Correlación positiva perfecta	+ 1

<b>Escala 2</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Valor de r</b>
	Perfecta	1
	Excelente	0,9 – 1
	Buena	0,8 – 0,9
	Regular	0,5 – 0,8
	Mala	<  0,5

<b>Escala 3</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Valor de r</b>
	Entre fuerte y perfecta	0,76 – 1,00
	Entre moderada y fuerte	0,51 – 0,75
	Débil	0,26 – 0,50
	Escasa o nula	0 – 0,25

Fuente: Martínez Ortega, Tuya Pendás, Martínez Ortega, Pérez Abreu y Cánovas (2009, p. 9)



### 4.2.1 Hipótesis general

#### I.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

**Ho:** La memoria organizacional como factor de competitividad no se relaciona con la gestión académica en el posgrado – UNMSM.

**Hi:** La memoria organizacional como factor de competitividad se relaciona con la gestión académica en el posgrado – UNMSM.

#### II.- REGLA PARA TOMAR DECISION ESTADISTICA

Si el Valor  $p > 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

Si el Valor  $p < 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Alternativa ( $H_a$ )

#### III.- ESTADISTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Se han relacionado las dos variables: memoria organizacional y gestión académica, utilizando el coeficiente Rho de Spearman:

Tabla 34. **Correlación X - Y**

			Correlaciones	
			memoria	gestiona
Rho de Spearman	memoria	Coeficiente de correlación	1,000	,649**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	gestiona	Coeficiente de correlación	,649**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: Elaboración propia – Investigación de campo

#### IV. INTERPRETACIÓN

El Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza  $H_0$ , y el  $Rho > 0$  (0.649). Por lo tanto, se acepta la  $H_a$  ( $H_i$ ). Se puede afirmar que existe una relación positiva entre las variables. Es decir, la memoria organizacional como factor de competitividad se relaciona con la gestión académica. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis general.

##### 4.2.2 Hipótesis específica N° 1

#### I.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.

**Ho:** No existe relación directa entre la captura de la información y la gestión académica en el posgrado – UNMSM.

**Hi:** Existe relación directa entre la captura de la información y la gestión académica en el posgrado – UNMSM.

#### II.- REGLA PARA TOMAR DECISION ESTADISTICA

Si el Valor  $p > 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si el Valor  $p < 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Alternativa ( $H_a$ )

#### III.- ESTADISTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Se ha relacionado la variable Captura de la Información con Gestión Académica, utilizando el coeficiente Rho de Spearman:

Tabla 35. **Correlación X<sub>1</sub> - Y**

			<b>Correlaciones</b>	
			capinfo	gestiona
Rho de Spearman	capinfo	Coeficiente de correlación	1,000	,620**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	gestiona	Coeficiente de correlación	,620**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia – Investigación de campo

#### IV. INTERPRETACION.

El Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza  $H_0$ , y el  $Rho > 0$  (0.620). Por lo tanto, se acepta la  $H_a$  ( $H_i$ ). Se puede afirmar que existe una relación positiva entre las variables. Es decir, la captura de información se relaciona con la gestión académica. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis específica N° 1.

#### 4.2.3 Hipótesis específica N° 2

##### I.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.

**Ho:** No existe relación directa entre el almacenamiento de la información y la gestión académica en el posgrado – UNMSM.

**Hi:** Existe relación directa entre el almacenamiento de la información y la gestión académica en el posgrado – UNMSM.

## II.- REGLA PARA TOMAR DECISION ESTADISTICA

Si el Valor  $p > 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si el Valor  $p < 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Alternativa ( $H_a$ )

## III.- ESTADISTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Se ha relacionado el Almacenamiento de la Información con la Gestión Académica, utilizando el coeficiente Rho de Spearman:

Tabla 36. **Correlación  $X_2 - Y$**

		Correlaciones		
		almainfo	gestiona	
Rho de Spearman	almainfo	Coeficiente de correlación	1,000	,502**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	30	30
	gestiona	Coeficiente de correlación	,502**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	30	30

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia – Investigación de campo

## IV. INTERPRETACION.

El Valor  $p = 0.005 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza  $H_0$ , y el  $Rho > 0$  (0.502). Por lo tanto, se acepta la  $H_a$  ( $H_i$ ). Se puede afirmar que existe una relación positiva entre las variables. Es decir, el almacenamiento de la información se relaciona con la gestión académica. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis específica N° 2.

#### 4.2.4 Hipótesis específica N° 3

##### I.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.

**Ho:** No existe relación directa entre la aplicación de la información y la gestión académica en el posgrado – UNMSM.

**Hi:** Existe relación directa entre la aplicación de la información y la gestión académica en el posgrado – UNMSM.

##### II.- REGLA PARA TOMAR DECISION ESTADISTICA

Si el Valor  $p > 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si el Valor  $p < 0.05$ , se Aceptará la Hipótesis Alternativa ( $H_a$ )

##### III.- ESTADISTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Se ha relacionado la Aplicación de la Información con la Gestión Académica, utilizando el coeficiente Rho de Spearman:

Tabla 37. **Correlación  $X_3 - Y$**

			<b>Correlaciones</b>	
			aplimfo	gestiona
Rho de Spearman	aplimfo	Coeficiente de correlación	1,000	,320
		Sig. (bilateral)	.	,085
		N	30	30
	gestiona	Coeficiente de correlación	,320	1,000
		Sig. (bilateral)	,085	.
		N	30	30

Fuente: Elaboración propia – Investigación de campo

#### IV. INTERPRETACION.

El Valor  $p = 0.085 > 0.05$ , por lo tanto, se rechaza  $H_a$  ( $H_i$ ), y el  $Rho > 0$  (0.320). Por lo tanto, se acepta la  $H_0$ . Se puede afirmar que no existe una relación positiva entre las variables. Es decir, la aplicación de la información no se relaciona con la gestión académica. Sin embargo, en base a la Tabla 33, se observa en las tres escalas propuestas por Martínez Ortega, Tuya Pendás, Martínez Ortega, Pérez Abreu y Cánovas (2009) que es una relación positiva débil. Por lo expuesto, se considera que existe una correlación débil y en consecuencia se acepta la hipótesis específica N° 3.

#### 4.3. Presentación de resultados

En base a los estadísticos descriptivos obtenidos, presentamos los resultados a continuación:

Respecto a la memoria organizacional:

- En relación a la captura de la información, podemos afirmar a pesar de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC's) es preocupante que el trabajo manual (P1) aun sea de mayor énfasis en la organización a pesar que se utiliza dispositivos de almacenamiento (P2).

- El uso de un software o el trabajo en línea aún no está siendo utilizada o aplicada como lo impone el mundo digital. No se aprecia una política de digitalización de datos o información (P3) a pesar de que se acepta en gran porcentaje que la captura de esta forma parte de la gestión documental (P4).
- En relación al almacenamiento de la información, se puede afirmar que esta no está totalmente diferenciada (P5) como una parte de un proceso en la gestión de la información o gestión documental que finalmente es un factor de competitividad de toda organización.
- A veces se puede pensar que el uso de dispositivos de almacenamiento solo es por la comodidad o rapidez que brindan estos (P6) y las fallas que estas aún tienen o pueden tener por su mal uso (P9), sin embargo hay mucho por trabajar en el acceso de este almacenamiento (P7).
- En general, el almacenamiento en físico aún es preponderante – más del 50%- a pesar de la tecnología que existe (P8).
- En relación a la aplicación de la información, podemos afirmar que la utilización de la información almacenada está en niveles bajos (P10) y esto produce la interrogante porque hay un punto medio, es decir, el alto porcentaje -50%- que manifiestan que es parcial.
- Entonces se afirmaría que hay un factor importante en el origen de la amnesia corporativa u organizacional (P11-P12).
- Este factor repercute en las copias de seguridad (P13), justamente un pilar de la memoria organizacional.
- Finalmente, la prevención del deterioro de la información (P14), por la razón que pudiera ser, también es un factor importante de la memoria organizacional y a pesar que se aprecia un porcentaje importante de prevención, consideramos que es moderada.

## Respecto a la gestión académica

- En relación a la elaboración de la carga académica, como unos de los procesos elegidos para la presente investigación, se puede afirmar que al elaborarse en base a una programación o información previa (P1), de cierta manera se está utilizando la memoria organizacional puesto que esa información o datos anteriores se convierten en baluarte de la construcción de nueva información.
- Además, se debe tener en cuenta que aun el tiempo de elaboración es tiene un rango muy alto (P2). Una vez más se aprecia el trabajo manual (P3) como preponderante en la elaboración de la carga académica y a pesar que también es realizada por un grupo de personas es decir una organización.
- Respecto a los criterios de elaboración, se obtiene un gran porcentaje en base a la especialidad del docente (P4), lo cual implica una información constante y por consiguiente este factor aportaría dinamismo al trabajo de la elaboración de la carga académica, a diferencia de la disponibilidad del docente que puede cambiar rápidamente. Entonces el proceso de elaboración es complejo (P5).
- En relación al proceso de graduación, se puede afirmar una vez más al trabajo manual como el principal en la gestión (P6), siendo el uso de las TIC's aun en un porcentaje muy bajo.
- Reiteramos a pesar que también se trabaja o procesa a través de un grupo de personas. Entonces el proceso de graduación es complejo (P7) al igual que las etapas del proceso (P8).



- El porcentaje de las encuestas es bastante alto, lo cual es preocupante. Finalmente el seguimiento del proceso en sí, sigue siendo complejo (P9).
- Los tiempos en los tramites también (P10) que no son los plazos establecidos en el reglamento del posgrado, si no el tiempo real transcurrido o que transcurre en todo el proceso de graduación.

En base a la prueba de hipótesis, presentamos los resultados a continuación:

1.- La hipótesis general (HG), se acepta la hipótesis general con un 95% de confianza y una asociación de variables de 64.9%, lo cual establece que hay una relación de la memoria organizacional como factor de competitividad y la gestión académica.

De esta manera, se confirma que la memoria organizacional es un baluarte de la organización, considerado en los últimos años como un factor de competitividad, y teniendo como indicadores principales la captura de la información, el almacenamiento de la información y la aplicación de la información.

Para la variable dependiente gestión académica se consideró solo dos procesos como lo son la elaboración de la carga académica y el proceso de graduación.

El indicador elaboración de la carga académica, en general ha obtenido consideraciones de ser un proceso manual, que demora un promedio de 20 a 30 días, lo cual también es complejo.

El indicador proceso de graduación igualmente sigue siendo un proceso manual que hace que los tiempos y el seguimiento se vuelvan complejos.

2.- Se aceptó la hipótesis específica N° 1 (HE1), con un 95% de confianza y una asociación de variables de 62%, lo cual establece que hay una relación de la captura de la información y la gestión académica.

Este indicador ha considerado cómo se realiza, dónde está almacenada y de qué forma se almacena puesto es parte de la gestión de la información o gestión documental

3.- Se aceptó la hipótesis específica N° 2 (HE2), con un 95% de confianza y una asociación de variables de 50.2%, lo cual establece que hay una relación del almacenamiento de la información y la gestión académica.

Este indicador ha considerado los procesos de almacenamiento, cómo se realiza, cómo se accede a la información, los tipos de archivos de almacenamiento y las causas de pérdida de datos y/o información en la organización.

4.- La hipótesis específica N° 3 (HE3), con un 95% de confianza y una asociación de variables de 32%, lo cual establece que hay una relación de la captura de la información y la gestión académica.

Este indicador ha considerado si se utiliza la memoria almacenada. Si se utiliza, cómo se utiliza. También ha considerado las políticas de copia de seguridad y la prevención del deterioro de la información.

#### **4.4 Discusión de los resultados**

Se puede observar en base a los resultados obtenidos que existe una relación entre la memoria organizacional como factor de competitividad y la gestión académica. Sin embargo el porcentaje de asociación es moderado porque los tres indicadores no han tenido resultados óptimos unánimemente. Siendo el indicador con el más bajo porcentaje el tercero, la aplicación de la información- en la gestión académica.

Si de acuerdo a Davenport, DeLong y Brees (1998) el conocimiento es información combinado con experiencia, contexto, interpretación y reflexión. Es una forma de información de gran valor que está listo a ser aplicado en la toma de decisiones y en la realización de las tareas de la organización; entonces no se ha logrado que los miembros de la organización se identifiquen con la información que circula a diario en la organización, más aún falta reflexión frente a la importancia que tiene el conocimiento. No es solo utilizar la memoria humana o dispositivos de almacenamiento, se debe ordenar, codificar para que se establezca una cohesión y coherencia, hoy por hoy indispensable en la interpretación del conocimiento organizacional en la toma de decisiones. Y lo vemos afianzado como lo manifiesta Hashem (2015), las organizaciones modernas consideran que la información es un activo básico en el proceso de innovación, creatividad y desarrollo, ya que siempre están en la búsqueda de lograr efectividad, eficiencia y un rendimiento sobresaliente.

Se aprecia que en relación a la captura de información aún es un proceso manual y con uso de dispositivos electrónicos en tiempos del big data y la digitalización, entonces se está en proceso de considerar que “la información es como la materia prima, que cuando se procesa rápidamente y el costo es rentable, se puede usar como valor agregado.” (Khilwani & Harding, 2016, p. 101)

En relación al almacenamiento de la información reiteramos que no está totalmente diferenciada como un parte de un proceso en la gestión de la información o gestión documental. Tal como lo afirma Martín, Segredo y Perdomo (2013) el almacenamiento del conocimiento debe ser de una forma más estructurada y formal.

No obstante, el uso de dispositivos electrónicos es ya común por su rapidez en accesibilidad y transporte, y no se tiene en cuenta de las fallas posibles en su uso o mal uso, así como los factores externos en el proceso de almacenamiento. En general, el almacenamiento en físico aún es predominante.

El factor más preocupante es la aplicación de la información, puesto que los hallazgos muestran que se aplica la información, pero en niveles muy bajos. Entonces ¿la información almacenada se queda almacenada? ¿Por qué no se intercambia? ¿Por qué no se utiliza? Consideramos que uno de los principales factores es la cultura organizacional, ya que de acuerdo a Shi y Weber (2018) mencionan que compartir el conocimiento es proporcionar o recibir información, el saber cómo, y retroalimentación de un producto o procedimiento, para lo cual se desarrolla una comunicación verbal. Otro factor a tener en cuenta en el intercambio de información son los factores sociales, las variables son muchas dependiendo del tipo de organización:

recompensas, confianza, disponibilidad de compartir o capacidad de compartir. La competencia entre los miembros de la organización también puede ser un factor restrictivo en el intercambio de conocimientos. Consideramos que es un tema del cual se podría ahondar más en otras investigaciones.

En este sentido, consideramos que así es que nace la llamada amnesia corporativa u olvido organizacional que es definida por Dalkir (2005) como el olvidar lo que se hizo en el pasado y por qué se hizo. Entonces las organizaciones tienen una discapacidad para aprender, debido a una incapacidad de representar aspectos críticos de lo que saben. Definitivamente un tema álgido, pero sobre todo que conduce a la organización a un declive en el logro de ventajas competitivas.

Y así lo manifiesta Nonaka y Takeuchi (1995) una organización que crea conocimiento es una organización capaz de generar conocimiento nuevo, internalizarlo e introducirlo dentro de un proceso de innovación exitoso. Entonces, si hay conocimiento organizacional que plasma las experiencias, decisiones, actividades, costumbres o circunstancias anteriores o del pasado, es importante aplicarlos en las nuevas circunstancias, entornos o desafíos de la organización. Este conocimiento previo – el almacenado- se constituirá en la materia prima en la creación de nuevos conocimientos.

Estos son los motivos, por lo cuales coincidimos con Barney (1991) señala que las empresas poseen una diversidad de recursos: activos, capacidades, procesos organizacionales, información conocimiento, etc., controlados por las organizaciones lo que permite que diseñe e implemente estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia; e igual que Itami y Roehl (1991), se refieren a la información y el conocimiento como baluarte de la ventaja competitiva.

Respecto a la gestión académica, se eligieron dos procesos, uno enfocado a la gestión de la plana docente, como es la elaboración de la carga académica o asignación de los cursos a los docentes por semestre académico. El segundo proceso fue el proceso de graduación, enfocado al estudiante. Ambos procesos, según los hallazgos están en camino a ser más dinámicos no solo por el tiempo que debe transcurrir en cada uno de ellos, sino también porque se debe siempre recordar que se debe brindar un servicio de calidad, por lo coincidimos con Munch, Galicia, Jiménez y Pedronni (2010) cuando sostienen que la gestión académica es una unidad administrativa con características muy específicas que están en relación con la institución educativa.

La gestión académica, especialmente si se trata de una organización de educación superior pública, debe desarrollarse a través de un enfoque sistémico, donde los procesos sean cada vez más logrables y dinámicos. La mejora continua de sus procesos y una toma de decisiones que esté directamente relacionado al servicio de la sociedad no solo los llevará a una calidad académica sino también al logro de ventajas competitivas.

Estas consideraciones se pueden apreciar en nuestra propuesta de sistema de memoria organizacional en el capítulo V - Impactos.

## **CAPÍTULO 5: IMPACTOS**

### **5.1. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

El modelo de memoria organizacional que estamos presentado surge con el propósito de integrar el conocimiento individual con el conocimiento organizacional las cuales son el eje del desarrollo de una gestión del conocimiento. Este modelo no solamente se enfoca en la utilidad del conocimiento organizacional en su entorno sino también pretende disminuir la amnesia corporativa, el cual como ya hemos visto, es una barrera en la búsqueda de la competitividad en una organización. Asimismo, se enfoca en lograr un mayor dinamismo en los procesos y procedimientos de gestión, en la disminución de los tiempos, pero sobre todo en el conocimiento tanto de la organización como el de sus usuarios.

En base a los dos principales procesos académicos – administrativos: elaboración de la carga académica y el proceso de la graduación, se observó que se necesita dinamismo en ambos procesos tal como se ha descrito en el acápite de resultados. Ambas se relacionan directamente con la traslación del conocimiento tácito al explícito y por ende con la satisfacción del usuario.

Por ejemplo, entre el usuario y un documento de su interés, el acceso está mediado por la forma en que esté organizado el conocimiento en el sistema correspondiente (manual o automatizado). Se requiere una

adecuación entre el nivel técnico o tecnológico del sistema de clasificación del conocimiento y el nivel psicológico, es decir, la capacidad de orientación del usuario en el sistema de clasificación en cuestión. Es decir, para que se logre el acceso al conocimiento que está en el documento, la actividad de búsqueda a nivel psicológico del usuario tiene que corresponder con el nivel técnico, o sea, el sistema de clasificación del conocimiento empleado para organizar el fondo de documentos. (González, 2011, p. 115)

Por consiguiente, consideramos que este modelo presenta un primer paso básico no solamente para iniciarse en el diseño de una gestión del conocimiento, sino también para el aprendizaje organizacional y hasta en la economía organizacional dirigido al logro de la competitividad.

### **5.1.1. MODELO DE MEMORIA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **a. CONTEXTO DE LA MEMORIA ORGANIZACIONAL:**

La gestión eficiente del conocimiento en documentos y en especial en el aspecto técnico de los procesos y procedimientos es la garantía de calidad de la información. El uso de los reglamentos, informes, resoluciones, dictámenes son elementos críticos de soporte en la gestión académica.



### Contexto de la Memoria Organizacional

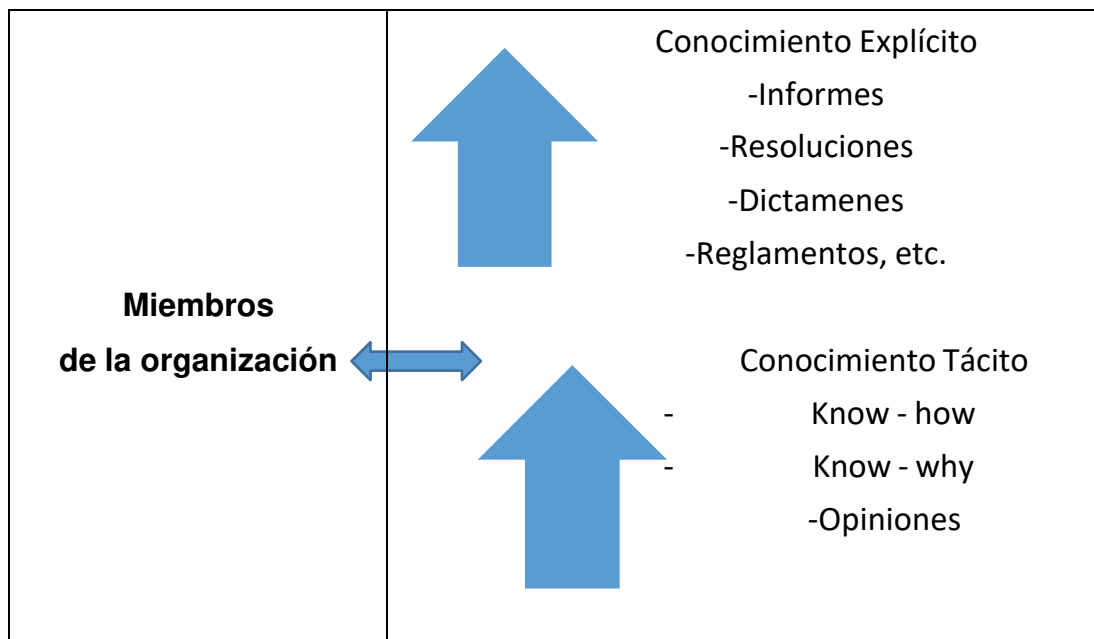


Figura 45. **Contexto de la Memoria Organizacional**

Fuente: Elaboración propia en base a Nonaka y Takeuchi (1995)

#### b. Desarrollo de una estrategia del conocimiento

En base a la propuesta de Zack (1999) el desarrollo de una estrategia del conocimiento aplicado a la organización (véase figura N° 46), presenta un enfoque que pretende alinear los recursos de los conocimientos y las capacidades a los requisitos para elaborar la estrategia:

- La estrategia para la utilización de la información que no es aprovechada porque ser considerada –quizás- de poca importancia
- La organización es el principal creador del conocimiento frente al usuario y/o cliente que debe usar estos conocimientos.
- Las fuentes del conocimiento son internas y externas, lo cual alimenta a la organización para crear conocimientos y evaluarlos en base a las necesidades de ambos.

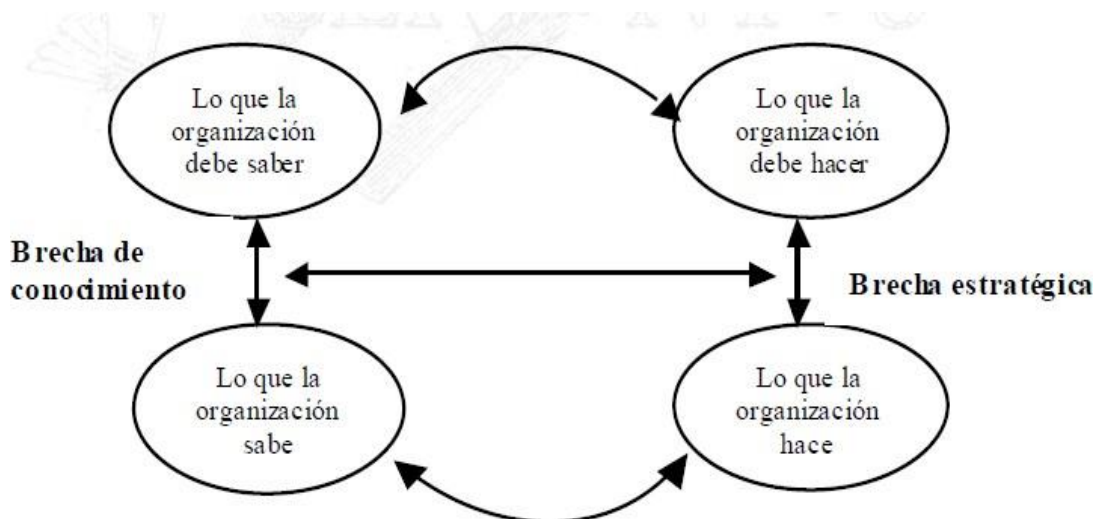


Figura 46. **Desarrollo de una Estrategia del Conocimiento**

Fuente: (Zack, 1999, p. 136)

### **c. Niveles de aprendizaje**

Los niveles de aprendizaje de nuestra propuesta comprenden:

1. Individuo. - La persona debe desarrollar sus capacidades a través de nuevas experiencias de conocimiento en la organización: la observación de su realidad (micro y macro entorno). Y en base a este contexto tener la disponibilidad de modificar su conducta, su aprendizaje, pero sobre siempre estar abierto a la posibilidad de la creación y/o aprendizaje de nuevos conocimientos.
2. Grupo. - Los miembros de la organización necesitan crear condiciones de aprendizaje en equipos sea en base a la experiencia que cada uno de ellos posee o por la interacción que nace y se debe afianzar al compartir los conocimientos y/o experiencias
3. Estructura.- Cada organización tiene un sistema de trabajo en base al tipo de organización en relación al producto o servicio que brinda. Una estructura compleja de procesos y prácticas tangibles e intangibles.
4. Organización. - El aprendizaje debe transmitirse a todo el conjunto complejo para lograr un modelo de gestión más participativo y dinámico: se produce una construcción de metas en conjunto y lo más beneficioso es el sentido de responsabilidad compartida que se va instaurando en toda la organización.

5. Extraorganizacional.- Este último nivel permite que haya una trascendencia no solo de la responsabilidad compartida sino también de una conciencia colectiva que se va a compartir con los interactuantes externos de la organización: clientes, proveedores, etc. Este aprendizaje plasmado en el comportamiento permitirá la identificación de la organización por parte de la comunidad como una organización de estructura sólida, de calidad, y por ende competitiva.

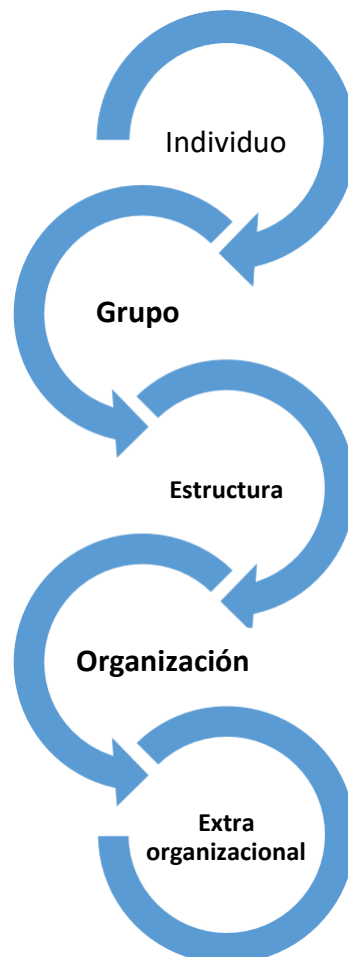


Figura 47. **Niveles de Aprendizaje**

Fuente: Elaborado en base al modelo integrado de Hajric (2018, p. 54)

#### d. El protocolo

- 1.- Establecer los objetivos de la memoria organizacional en la organización
- 2.- Identificar el conocimiento que ya existe en la organización.
- 3.- Evaluar qué sabe la organización.
- 4.- Definir las características de la organización, de los colaboradores, el estado de las tecnologías de la información.
- 5.- Definir los procesos: Captura, almacenamiento y aplicación de la información de la información.

Nuestro diseño de un sistema de memoria organizacional comprende tres etapas básicas:

#### Modelo de memoria organizacional

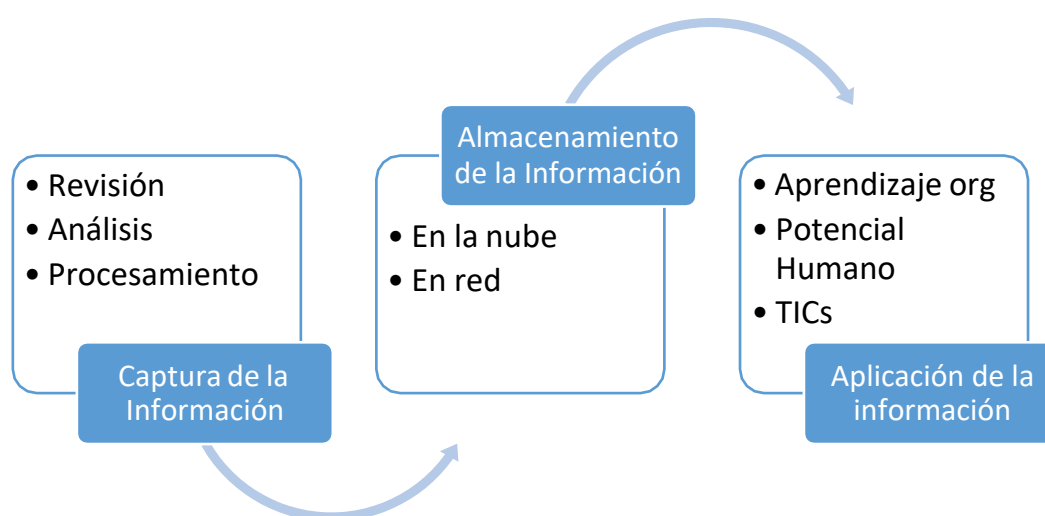


Figura 48. **Modelo de memoria organizacional**

Fuente: Elaboración propia

### **5.1.1.1 Captura de la información**

En esta primera etapa se realiza una revisión exhaustiva de los documentos impresos, fotográficos para ser extraídos y recopilados de forma automatizada. Luego se procede a su análisis y procesamiento. Para la captura de la información se puede utilizar dispositivos o sistemas de escáner o simplemente trabajar con los documentos ya digitalizados.

Es imprescindible que una organización determine que conocimiento es necesario y en qué nivel para poder construir en base a estos nuevos conocimientos, procesos, procedimientos, técnicas, estableciéndose la situación real de la organización. Como nos consideren nuestros clientes es muy importante, ya que la observación de la realidad desde su perspectiva es una de exigir dinamismo y de ejecución.

Asimismo, es importante tener en cuenta en el proceso de análisis que existe información o documentación que no puede ser de conocimiento público, por lo cual se puede considerar una clasificación de interna, externa y de confidencialidad.

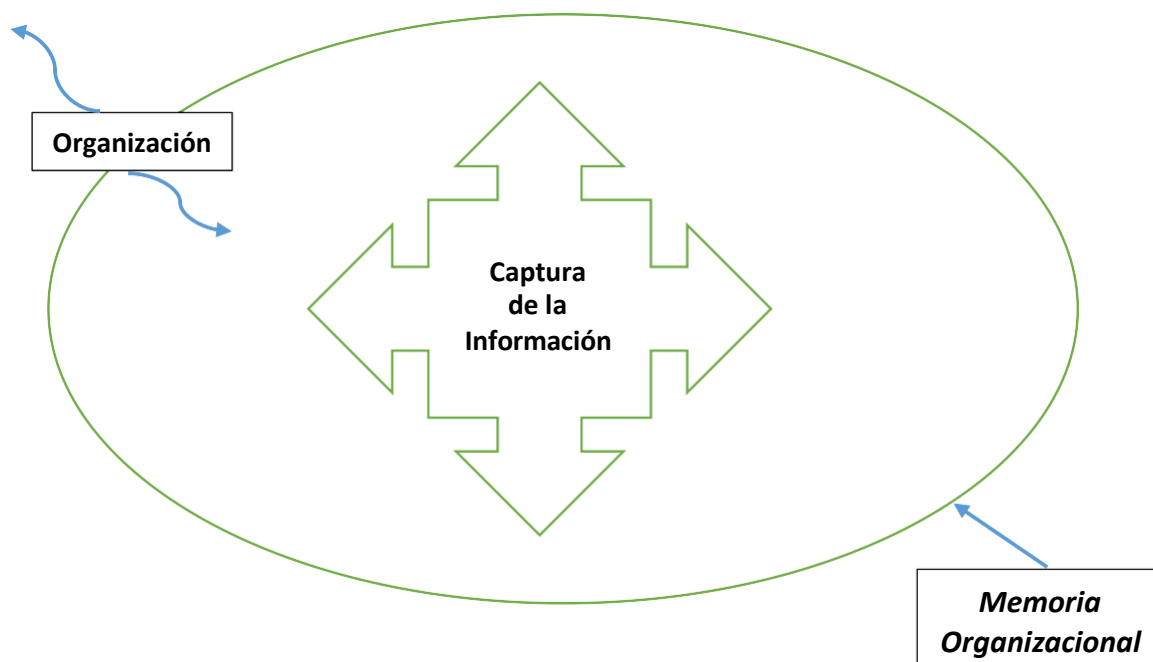


Figura 49. **Captura de la Información**

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.1.2 Almacenamiento de la información

En esta segunda etapa se debe almacenar adecuadamente la información para su difusión interna y externa. Se recomienda un almacenamiento en la nube, y almacenamiento en red teniendo en cuenta al elegir una de ellas la obsolescencia en los protocolos o formatos, software y/o hardware. Igualmente es importante tener copias de seguridad.

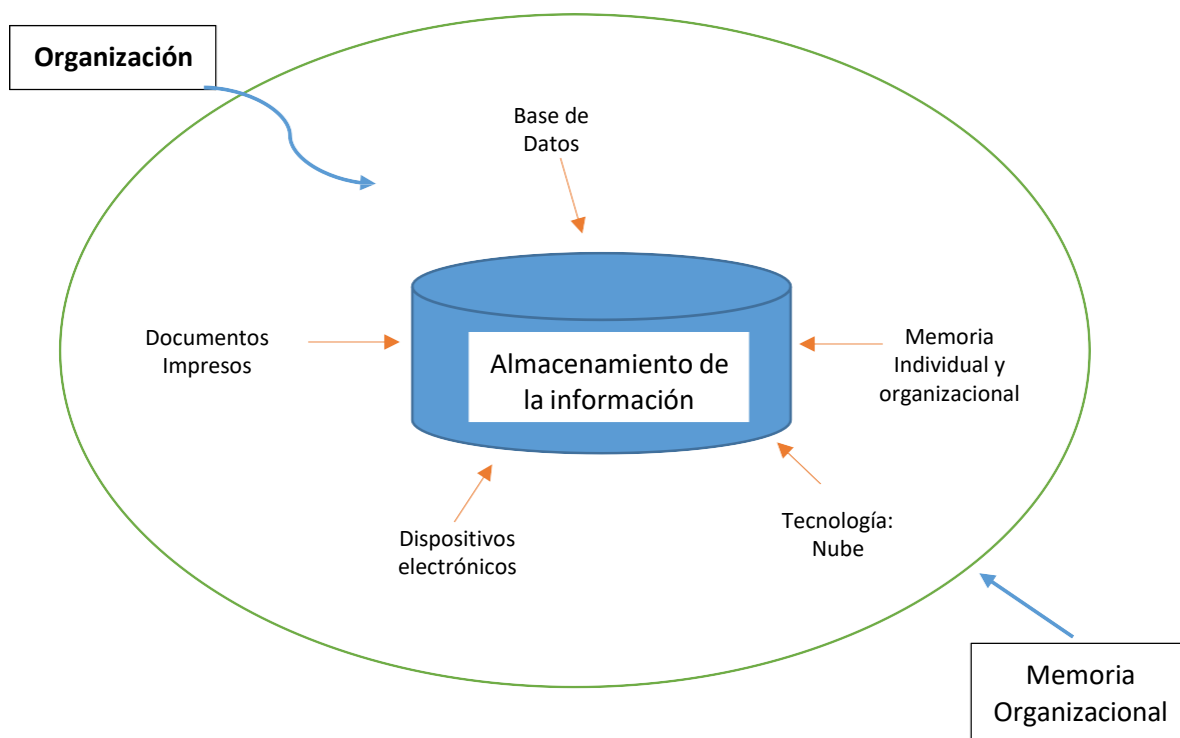


Figura 50. **Almacenamiento de la Información**

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.1.3 Aplicación de la información

En esta etapa se brinda valor al conocimiento puesto ya es de toda la organización y está a disposición para ser utilizado en cualquier momento.



Para aplicar el modelo presentado, se necesita de las siguientes condiciones en la organización:

- a) Aprendizaje organizacional.** - Implementar un modelo de memoria organizacional no es difícil, pero se necesita de la colaboración de cada miembro de la organización, ya que se necesita de sus capacidades y competencias dirigidas al cambio, a un nuevo sistema de trabajo o procedimientos técnicos, donde la producción, adquisición, recopilación, análisis y procesamiento de la información sea integral y sinérgico en bienestar de la organización. En este contexto la capacidad de aprendizaje no es un fin en sí mismo sino una característica del entorno y es necesario en la competitividad.
  
- b) Potencial Humano.** - El desarrollo del potencial humano comprende una relación biunívoca entre la gestión del conocimiento y el comportamiento sea individual o colectivo de toda la organización frente al flujo de información. Consideramos que el modelo propuesto promueve comportamientos y valores orientados a mejorar el entorno de la organización con la finalidad de estimular la comprensión, pero sobre todo la importancia de iniciar una gestión del conocimiento en la organización.
  
- c) Tecnologías de la Información y Conocimiento (TIC's).**- Las Tic's permiten codificar, almacenar y compartir los diferentes tipos de datos, información y

conocimiento de una forma rápida, pero sobre todo dinámica. Siendo estas fundamentales en la comunicación organizacional, especialmente la interna, hoy se dispone de una variedad de herramientas tecnológicas para un proceso de comunicación efectiva: intranet, sistemas de gestión documental, sistemas de búsquedas y lo más importante nivel de informatización de la organización. Finalmente es importante también tener en cuenta la inversión que se realiza en tecnologías de la información.

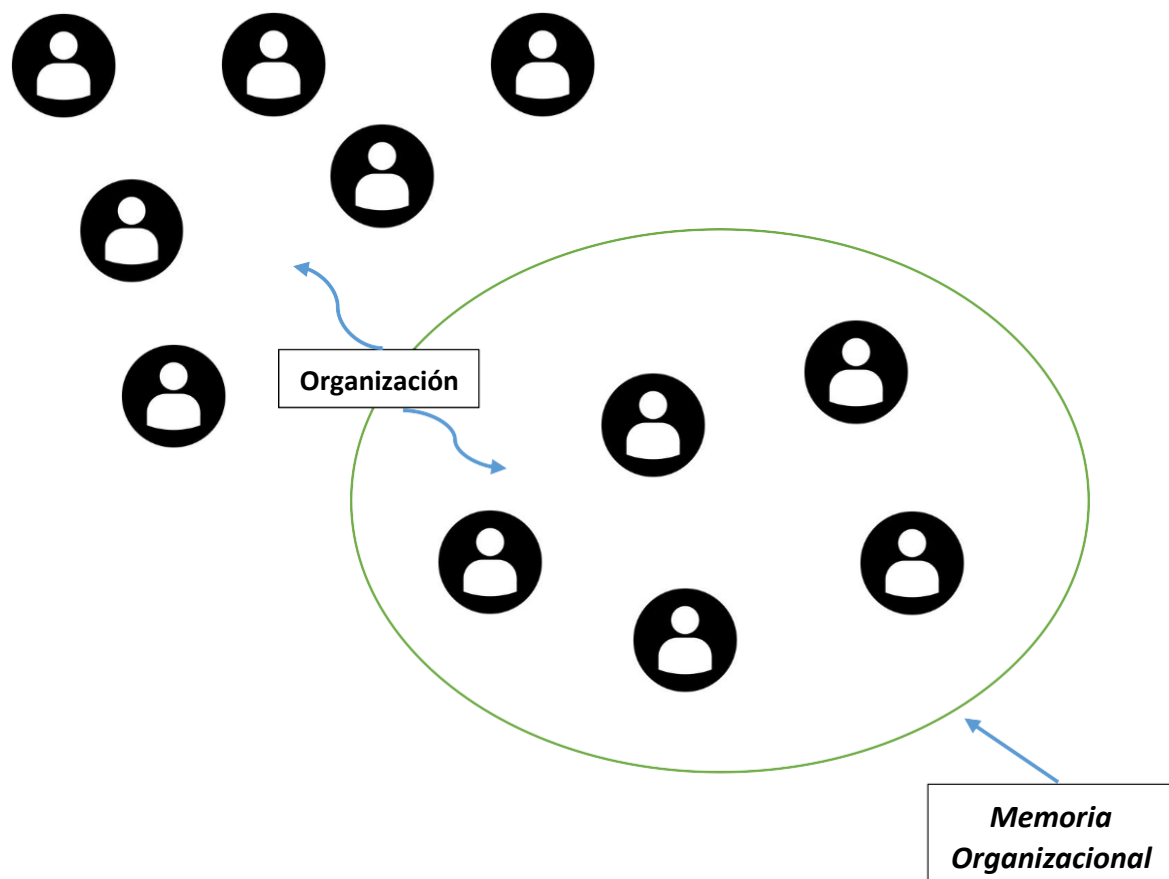


Figura 51. **Aplicación de la Información**

Fuente: Elaboración propia

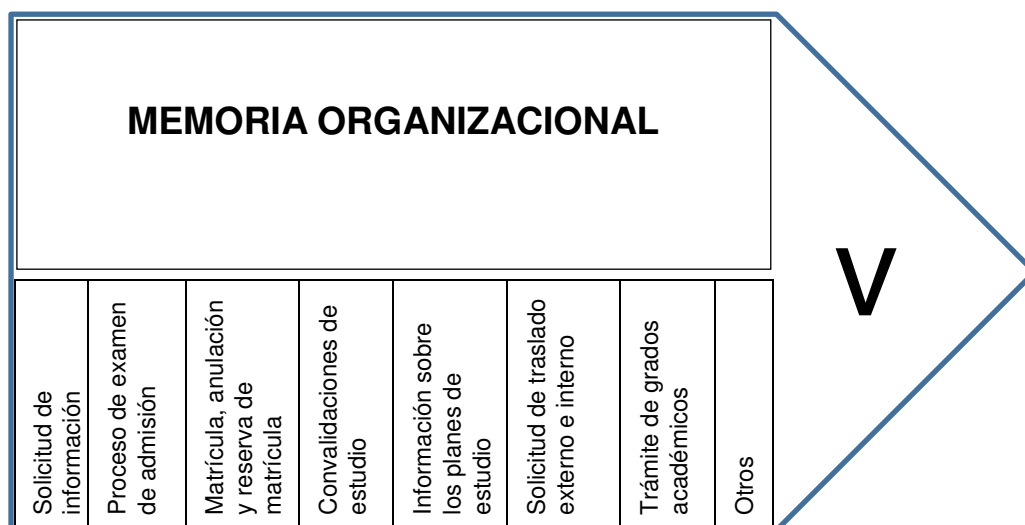


Figura 52. **Aplicación de la cadena de valor desde de la perspectiva interna de la organización**

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MEMORIA ORGANIZACIONAL

La implementación de una memoria organizacional plasma el antiguo y el nuevo conocimiento generado por los interactuantes de una organización y puede ser almacenado para uso posterior originándose de esta manera el aprendizaje organizacional. Como caso práctico, la base de datos con el que se trabajó disminuyó horas/hombre en la elaboración, por ejemplo, de la carga académica sincronizando nombres, disponibilidad, tiempos, sedes, etc. (por supuesto en base a una anterior). Sin embargo, el trabajo manual siempre va a requerir revisión de todos los datos en forma continua para evitar errores. Además, se puede simular visualmente la posibilidad de otros o nuevas necesidades de datos para un mejor control de esta área.

Para iniciar la elaboración de la memoria organizacional se diseñó dos plantillas básicas: base de datos para docentes (1) y el proceso de graduación (2):

Tabla 38. **CUADRO – DOCENTES: Información Básica y primordial**

<b>Apellidos, Nombres</b>			
<b>Grado Académico</b>	DOCTORADO	<b>Fecha</b>	UNIVERSIDAD DE PROCEDENCIA
	MAESTRIA	<b>Fecha</b>	UNIVERSIDAD DE PROCEDENCIA
<b>Título Profesional</b>		<b>Fecha</b>	UNIVERSIDAD DE PROCEDENCIA
<b>Condición</b>	Nombrado		Categoría
			Clase
	Contratado		
<b>Especialidad</b>			
<b>Teléfono</b>	Celular		
	Otros		
<b>E-mail</b>			
<b>CV</b>	<i>(LINK) que permita acceder a otra ventana al currículo vitae</i>		

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar los datos básicos del docente y en relación a su formación profesional. Esta propuesta puede ser modificada en base a las necesidades de la organización o actualizada en su defecto.

Tabla 39. **CUADRO – DOCENTES: Experiencia Docente**

<b>Cursos dictados</b>	Semestre Anterior	Semestre actual	
<b>Evaluación</b>	Asistencia a reuniones	Fecha de reunión	Observaciones
	Participación de talleres de trabajo	Fecha de taller	Observaciones
	Presentación de sílabos	Fecha de presentación	Observaciones
	Encuesta Docente	Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

En este segundo cuadro se requiere la información de la experiencia docente y su desempeño dentro de la organización. Esta propuesta puede ser modificada de acuerdo a las necesidades de la organización o actualizada en su defecto.

Tabla 40. **CUADRO – DOCENTES**

<b>Apellidos, Nombres</b>				
<b>Grado Académico</b>	DOCTORADO	<b>Fecha</b>	UNIVERSIDAD DE PROCEDENCIA	
	MAESTRIA	<b>Fecha</b>	UNIVERSIDAD DE PROCEDENCIA	
<b>Título Profesional</b>	MAESTRIA	<b>Fecha</b>	UNIVERSIDAD DE PROCEDENCIA	
<b>Condición</b>	Nombrado		Categoría	
			Clase	
	Contratado			
<b>Especialidad</b>				
<b>Teléfono</b>	Celular			
	Otros			
<b>E-mail</b>				
<b>CV</b>	<i>(LINK) que permita acceder a otra ventana al currículum vitae</i>			
<b>Cursos dictados</b>	Semestre Anterior		Semestres actual	
<b>Evaluación</b>	Asistencia a reuniones		Fecha de reunión	Observaciones
	Participación de talleres de trabajo		Fecha de taller	Observaciones
	Presentación de sílabos		Fecha de presentación	Observaciones
	Encuesta Docente		Observaciones	

Fuente: Elaboración propia

Propuesta del formato final básico para la elaboración de la carga académica. Esta propuesta puede ser modificada de acuerdo a las necesidades de la organización o actualizada en su defecto.

Tabla 41. **PROCESO DE GRADUACIÓN: Etapa N° 1 – Proyecto de Investigación**

Apellidos, Nombres				
Maestría y/o Doctorado				
Presentación del proyecto de investigación	Requisitos			
	Dictamen de revisores		Fecha	
	Revisor N°1			
	Apellidos, Nombres	Fecha de entrega del proyecto	Observaciones <i>(LINK) que permita acceder a otra ventana para visualizar las observaciones (si hubiera)</i>	Fecha de emisión del informe
	Revisor N° 2			
	Apellidos, Nombres	Fecha de entrega del proyecto	Observaciones <i>(LINK) que permita acceder a otra ventana para visualizar las observaciones (si hubiera)</i>	Fecha de emisión del informe

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar los datos del egresado y los requisitos formales para iniciar el proceso de graduación. Esta propuesta puede ser modificada de acuerdo a las necesidades de la organización o actualizada en su defecto.

Tabla 42. **PROCESO DE GRADUACIÓN: Etapa N° 2 – Tesis de Investigación**

Presentación de la tesis de investigación	Requisitos			
	Dictamen de Asignación de Asesor		Fecha	
	Informe del Asesor		Observaciones	
	Dictamen de Asignación de Jurado informante		Fecha	
	Jurado Informante (1)			
	Apellidos, Nombres	Fecha de entrega del proyecto	Observaciones	Fecha de emisión del informe
	Jurado Informante (2)			
	Apellidos, Nombres	Fecha de entrega del proyecto	Observaciones	Fecha de emisión del informe
Sustentación de la tesis	Declaración de expedito		Fecha	
	Presidente del Jurado			
	Asesor (a)			
	Jurado Examinador (JI - 1)			
	Jurado Examinador (JI - 2)			
	Jurado Examinador			
	Fecha de Sustentación			

Fuente: Elaboración propia



Se puede apreciar los requisitos formales de la segunda etapa del proceso de graduación: Desde la presentación de la tesis hasta la graduación. Esta propuesta puede ser modificada de acuerdo a las necesidades de la organización o actualizada en su defecto.

Tabla 43. **PROCESO DE GRADUACIÓN**

Apellidos, Nombres				
Maestría y/o Doctorado				
Presentación del proyecto de investigación	Requisitos			
	Dictamen de revisores		Fecha	
	Revisor metodológico			
	Apellidos, Nombres	Fecha de entrega del proyecto	Observaciones <i>(LINK) que permita acceder a otra ventana para visualizar las observaciones (si hubiera)</i>	Fecha de emisión del informe
	Revisor temático			
	Apellidos, Nombres	Fecha de entrega del proyecto	Observaciones <i>(LINK) que permita acceder a otra ventana para visualizar las observaciones (si hubiera)</i>	Fecha de emisión del informe
Presentación de la tesis de investigación	Requisitos			
	Dictamen de Asignación de Asesor		Fecha	
	Informe del Asesor		Observaciones	

	Dictamen de Asignación de Jurado informante		Fecha	
	Jurado Informante (1)			
	Apellidos, Nombres	Fecha de entrega del proyecto	Observaciones	Fecha de emisión del informe
	Jurado Informante (2)			
	Apellidos, Nombres	Fecha de entrega del proyecto	Observaciones	Fecha de emisión del informe
	Declaración de expedito		Fecha	
Sustentación de la tesis	Presidente del Jurado			
	Asesor (a)			
	Jurado Examinador (JI - 1)			
	Jurado Examinador (JI - 2)			
	Jurado Examinador			
	Fecha de Sustentación			

Fuente: Elaboración propia

Propuesta del formato final básico para el proceso de graduación. Esta propuesta puede ser modificada de acuerdo a las necesidades de la organización o actualizada en su defecto.

Para Jennex (2005, p. 3) la Memoria Organizacional “posee dos objetivos principales: la integración de información, a través de fronteras organizativas, y el control de las actividades en curso, evitándose, así, la repetición de errores del pasado”. Por lo cual, se está dirigiendo estos primeros pasos a los dos principales baluartes de los procesos administrativos.

### 5.3. BENEFICIOS QUE APORTA LA PROPUESTA

- Es un factor de competitividad en las organizaciones, pues permite lograr la ventaja competitiva frente a otras organizaciones:

Absoluta disponibilidad de la información actualizada, lo cual permitirá el control de las modificaciones que se realizan en la documentación de los expedientes, memorias, reglamentos, por ejemplo.

Por lo cual tener la información actualizada evita duplicidad, acceso a la información, pero sobre todo amnesia corporativa.

- Es un baluarte en la toma de decisiones: El nuevo conocimiento puede ser almacenado y utilizado posteriormente, por ejemplo, permitiendo a la organización solucionar problemas en base a soluciones realizadas en el pasado.
- Es factor de automatización en la gestión, pues permite ahorro de espacio físico para los archivos y la reducción de copias o documentos en circulación a través de un proceso virtual y/o en línea.
- Es un factor del aprendizaje organizacional, puesto brinda las herramientas para acceder a las experiencias de los colaboradores que pertenecieron a la organización: se relacionan las tareas a realizar y el ciclo de vida de los documentos, lo que permite una gestión eficiente en la administración del día a día por parte de los colaboradores de la organización.

- El cambio debe iniciarse de estudiar el conocimiento de las organizaciones a estudiar a las organizaciones basadas en el conocimiento.
  
- Hoy el conocimiento es el valor intrínseco en las organizaciones, además que asegura procesos y procedimientos de calidad en la gestión académica.

## CONCLUSIONES

Son muchos los autores que han coincidido que la memoria organizacional es un factor de competitividad en esta sociedad del conocimiento, incluso se han creado sistemas de memoria organizacional adecuados a cada tipo de organización. En la presente investigación se ha determinado las siguientes conclusiones:

1.- Se ha comprobado la hipótesis general, con una asociación de variables de 64.9%, de acuerdo a los resultados de la correlación de Spearman. Por lo cual se establece que existe una relación entre la memoria organizacional como factor de competitividad y la gestión académica.

De esta manera, se confirma que la organización construye o tiene una memoria organizacional de forma innata. Al adquirir o captura datos, información o conocimiento ya se está construyendo la memoria organizacional; el guardar o almacenarlos es también un proceso lógico en la lógica del uso del conocimiento organizacional. Sin embargo, se puede apreciar que en relación al último indicador aún no se puede dar el salto, tal como se observa en el porcentaje de asociación entre ambas variables. El factor de competitividad, entonces, se sitúa en este paso que se debe dar en algún momento la organización en el logro de una gestión académica eficaz y eficiente.

2.- Se comprueba la hipótesis específica N° 1, por lo que se puede afirmar que existe una relación de la captura de la información y la gestión académica, con una asociación de variables entre las variables de 62%, de acuerdo a los resultados de la correlación de Spearman.

De esta manera se confirma que la captura de información es un proceso básico y central en la gestión académica, puesto tanto la elaboración de la carga académica y el proceso de graduación se llevan a cabo en base a un dato, información o conocimiento previo o conocido. Sin embargo, se puede apreciar que, situando la problemática en la gestión pública, lamentablemente este proceso de captura de información se deshecha con frecuencia, lo cual se observa en el porcentaje de asociación de ambas variables.

3.- Se comprueba la hipótesis específica N° 2, por lo que se puede afirmar que existe una relación entre el almacenamiento de la información y la gestión académica, con una asociación de variables entre las variables de 50.2%, de acuerdo a los resultados de la correlación de Spearman.

Se puede inferir que el almacenamiento de la información a través del almacenamiento manual o dispositivos electrónicos es la base de cómo se realiza, cómo se accede a la información, los tipos de archivos de almacenamiento y las causas de pérdida de datos y/o información en la organización. Sin embargo, la digitalización conocida como la política "o papeles" aún se está implementando, tal como se observa en el porcentaje de asociación de ambas variables -en especial

en el proceso de graduación que ya es un proceso online en sus primeras etapas.

4.- Se comprueba la hipótesis específica N° 3, pero con una correlación débil del 32%, de acuerdo a los resultados de la correlación de Spearman. Entonces se puede afirmar que existe una relación entre la aplicación de la información y la gestión académica.

Se observa que este indicador ha sido influenciado por los resultados más bajos en la investigación, lo cual se puede revisar en el análisis descriptivo. En este indicador se ha considerado principalmente si se utiliza la memoria almacenada; y si se utiliza, cómo se utiliza. Y en este punto, consideramos que la naturaleza misma de la gestión pública es un preponderante en los bajos resultados obtenidos. También ha considerado las políticas de copia de seguridad y la prevención del deterioro de la información, que están anclados igualmente una política de “cero papeles”.

## RECOMENDACIONES

1. Se debe fomentar entre la comunidad universitaria la importancia teórica y práctica de la memoria organizacional, no solamente realizando talleres de sensibilización e involucramiento sino también que la administración central lo incluya en su planeamiento estratégico. De esta manera tanto los administradores como los administrados podrán asimilar, entender, pero sobre todo ser protagonistas en la práctica de la implementación de un sistema de memoria organizacional. Una vez implementada un sistema de memoria organizacional, mínimamente básica, se podrá buscar implementar la gestión del conocimiento en las organizaciones.
2. Siendo la captura de información uno de los procesos más comunes en el quehacer de la gestión documental, se recomienda se aplique en los diferentes procesos de gestión con el objetivo de seleccionarlo, clasificarlo y almacenarlo para el sustento de una mejora continua en la toma de decisiones.
3. Se recomienda la realización de un diagnóstico situacional de la gestión del conocimiento dentro de la organización, teniendo como ejes centrales a los grupos de interés, puesto que el objetivo final es lograr, a través de la memoria organizacional, la implementación de una gestión del conocimiento acorde a la naturaleza de la organización.



4. La gestión académica debe hacer uso de las TIC's no solamente porque el entorno tecnológico lo obligue sino también porque ya es una herramienta obligatoria en los procesos administrativos hoy; la vida virtual ya está insertada en todo el mundo. La implementación de un sistema de memoria organizacional, por ejemplo, es una herramienta estratégica para la toma de decisiones en la organización.

## LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

A pesar de la investigación bibliográfica de la presente investigación que ha revisado desde fuentes primarias hasta fuentes actuales, consideramos que todavía hay temas o cuestiones que aún siguen en interrogantes. Popper (1985) citado por (Miller, 2013, p. 85) manifiesta, “en el nivel científico, la adopción tentativa de una nueva conjetura o teoría puede resolver uno o dos problema, pero invariablemente abre la puerta a muchos nuevos problemas”; por lo que recomendamos algunas nuevas líneas de investigación en relación a la memoria organizacional y la gestión académica.

1. El tema de conocimiento organizacional en las organizaciones públicas es de interés por la naturaleza misma de la gestión pública, no solamente desde el perspectiva económica sino también debido a la alta rotación en los cargos funcionales.
2. La práctica de la gestión del conocimiento en organizaciones educativas, especialmente en la educación superior.
3. Las investigaciones se realizan en base al conocimiento en las organizaciones, se debe realizar investigaciones sobre las organizaciones en base al conocimiento.
4. A pesar que la importancia de la memoria organizacional también es un tema complejo por desarrollar. Se debe continuar con estudios relacionados también a los temas transversales a esta, como por ejemplo: la economía del conocimiento, la amnesia corporativa, la memoria institucional, entre otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackerman, M. S., & Halverson, C. (2004). Organizational Memory as Objects, Processes, and Trajectories: An Examination of Organizational Memory in Use. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 13, 155 - 189.  
doi:10.1023/B:COSU.0000045805.77534.2a
- Acosta , J. C., Longo-Somoza, M., & Fischer, A. L. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 35 - 62.
- Adam, S., Mahadi, B., & Rahman, S. A. (2018). The mediating role of knowledge management in E-Business in Malaysia. *Asia - Pacific Management Accounting Journal*, 13(2), 1 -25.
- Agudelo, E. J., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 673 - 684.
- Agustriyana, D., & Pringgabayu, D. (2019). Creating knowledge management with the role of leadership and organizational culture: Evidence from State Owned- Port Company. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 11(1), 35 - 44.
- Ahumada - Tello, E., Tovar - Zamora, R. M., Perusquia - Velasco, J., & Zárate - Cornejo, R. (2017). Gestión del conocimiento en la competitividad del sector de TI. El caso de la región Tijuana - San Diego. *Sotavento MBA*, 29, 30 - 40.  
doi:http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n29.04
- Alawneh, A. A., & Aoui, R. (2017). A new paradigm for information systems projects management based on a knowledge management approach. *International Journal on Computer Science and Information Systems*, 12(1), 1 - 13.

- Alvarado, C. (2005). *Epistemología*. Lima: Editorial Mantaro.
- Aming'a, N. N. (2015). Knowledge Capture and Acquisition Mechanisms at Kisii University. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 10, 105 - 116.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*(216), 35 - 69.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99 - 120.
- Barros, V., Ramos, I., & Perez, G. (2015). Information systems and organizational memory: a literature review. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 12(1), 45-64. doi:10.4301/S1807-17752015000100003
- Bascans, J., Chevalier, M., Gennero, P., & Soulé-Dupuy, C. (2016). Organizational Memory: a Model based on a Heterogeneous Network and a Automatic Information Integration Process. *10th IEEE International Conference on Research Challenges in Information Science*. Grenoble, France: IEEE.
- Beijerse, R. P. (1999). Questions of Knowledge Management: Defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94 - 110. doi:doi.org/10.1108/13673279910275512
- Belov, A., Chernova, G., Khalin, V., & Kuznetsova, N. (2018). Universities' Competitiveness Models in Academic Management: A National - Level Approach. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 40(2), 155 - 166. doi:https://doi.org/10.15544/mts.2018.15
- Blanco, I., & Quesada, V. (2014). La Gestión Académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Universidad Central de Venezuela*, 1 - 18.
- Briones, G. (2002). *Epistemología de las Ciencias Sociales*. Bogotá, Colombia: ARFO Editores e Impresores Ltda.

- Calderón Díaz, Z. D., & Araujo Lobo, A. J. (2015, julio - diciembre). Modelo de memoria organizacional para la gestión del conocimiento en las unidades de investigación de la Universidad de Los Andes. *Visión Gerencial*(2), 269-286. Retrieved Octubre 15, 2016
- Castillo - Cedeño, I., Flores - Davis, L. E., & Miranda - Cervantes, G. (2015). Gestión académica saludable en el contexto universitario. *Revista electrónica EDUCARE*, 19(3), 1-25. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-3.24>
- Centidamar, D., & Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *International Business Journal*, 23(1), 7 - 22.
- Corrales-Suárez, N., Vaca - Cerda, E., & Cruz - Baranda, S. (2015). La gestión académica del proceso formativo del posgrado en la Universidad Técnica de Cotopaxi. *Santiago*, 919 - 942. Retrieved Enero 18, 2017
- Corro Portella, M. (2015, Febrero). *Un framework para la gestión de la memoria organizacional orientado a proyectos de investigación dentro de una institución de educación superior (Tesis de Maestría)*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Retrieved Marzo 27, 2017
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11 ed.). México D.F.: CENGAGE Learning.
- Dalkir , K. (2005). *Knowlegde Management in Theory and Practice*. USA: Elsevier.
- Davenport, T. H., DeLong, D. W., & Brees, M. C. (1998). Successful Knowlegde Managment Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowlegde: How Organizations Manage What They Know*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., Eccles, R., & Prusak, L. (1992). Information Politics. *Sloan Management Review*, 34(3), 53-65.

- Davila, G., Varvakis, G., & North, K. (2019). Influence of strategic knowledge management on firm. Innovativeness and performance. *Brazilian Business Review*, 16(3), 240 - 254.  
doi:<http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.3>
- De la Hoz Freyle, J., Carrillo Rincón, E., & Gómez Flórez, L. C. (2014). Memorias organizacionales en la era del almacenamiento en la nube. *Tecnura*, 18(40), 115 - 126.
- De Vries, W., & Ibarra, E. (2004). La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 575 - 584.
- Dimas, M. I., Palomares, M. B., Garza, M. R., & Salazar, B. L. (2013). Estrategias de Gestión Académico - Administrativa orientadas a la capacidad académica de una dependencia de educación. *1er Congreso Internacional de Investigación Educativa* (pp. 1087 - 1095). México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Dresch, A., Collato, D., & Lacerda, D. (2018). Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level. *Ingeniería y Competitividad*, 20(2), 69 - 86.
- Drucker, P. (1993). *Managing for results*. New York: Haper Collins.
- Drucker, P. (1998). *La sociedad poscapitalista*. (M. I. Merino Sánchez, Trans.) Buenos Aires, Argentina: Ediciones Apóstrofe.
- Fontalvo Herrera, T., Quejada, R., & Puello Payares, J. (2011). La Gestión del Conocimiento y los Procesos de Mejoramiento. . *Dimensiones Empresariales*, 9(1), 80-87. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/12245/12811>
- García Cruz, J. A. (2008). *La calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente en la unidad de post grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM (Tesis Doctoral)*. Lima: UNMSM. Retrieved Mayo 15, 2015, from [cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2620](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2620)

- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. London: Pearson Education.
- González, E. (2011). Conocimiento empírico y conocimiento activo transformador: algunas de sus relaciones con la gestión del conocimiento. *Revista Cubana de ACIMED*, 2(22), 110 - 120.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge - based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109 - 122.
- Guerra, L., & Arciniegas, S. (2019). Gestión Académica a través de la visualización de la información. *14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* (págs. 1 - 5). Coimbra, Portugal: IEEE. doi:10.23919/CISTI.2019.8760770
- Gutierrez Boghossian, R., Perez, G., Cesar, A. M., & Barbosa, E. D. (2019). A Memória Organizacional e os Sistemas de Informacao. Suportando a Tomada de Decisao. *PRISMA*(38), 102 - 125. doi:<https://doi.org/10.21747/16463153/38c2>
- Hajric, E. (2018). *Knowledge Management. System and Practices*. Florida: Kindle Edition.
- Hamati , A., & Galliers, R. D. (2005). Exploring the Impacts of Knowledge (Re) Use and Organizational Memory on Effectiveness of Strategic Decisions: A longitudinal case study. In M. Jennex, *Case Studies in Knowledge Management* (pp. 66 - 82). USA: Idea Group Publishing.
- Hamidi, S. R., & Jusoff, K. (2009). The characteristics and success factors of an organizational memory information system. *Computer and Information Science*, 2(1), 141 - 151.
- Hashem, T. N. (2015). The Impact of Organizational Memory Use in Marketing Knowledge Management on Marketing Audits in Jordanian Industrial Corporations. *Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Social Sciences (GB15 Thai Conference)*, (pp. 1 - 15). Bangkok, Thailand.
- Heideman, L. J. (2016). Institutional amnesia: Organizational memory and peacebuilding in Croatia. *Sociological Forum*, 31(2), 377 - 396.

- Hernandez Mendoza, A., & Guerra Lozano, S. E. (2011). *Propuesta de memoria organizacional para el grupo de consultores de la empresa E-BLUE, S.A. de C.V. mediante el uso de tecnologías de información (Tesis de Maestría)*. México DF: Fondo de Información y Documentación para la industria INFOTEC.
- Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (5 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hessen, J. (2006). *Teoría del Conocimiento*. (J. Gaos, Trans.) Buenos Aires, Argentina: LOSADA.
- Hosseini, S. S., Tekmedash, Y. N., Karami, A., & Jabarzadeh, Y. (2019). The impac of knowledge management strategy on service innovation performance in privete and public hospitals. *Iranian Journal of Management Studies*, 12(1), 1 - 24.
- Hume, D. (1988). *Investigación sobre el conocimiento humano*. (J. De Salas Ortueta, Trad.) Madrid, España: Alianza Editorial.
- Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. E. (2006). Gestión académico - administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 221 - 243. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003405>
- Itami, H., & Roehl, T. (1991). *Mobilizing Invisible Assetd*. Cambridge: Harvard University Press.
- Izquierdo, J. M., & Pardo, M. E. (2007). Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la gestión académica del proceso docente educativo en la eduación superior. *Revista Pedagogía Universitaria*, XII(1), 58 - 68.
- Jackson, E. A. (2015). Competitiveness in Higher Education Practices in Sierra Leone: A model for Sustainable Growth. *Economic Insights - Trends and Challenges*, IV(LXVII), 15 - 25.
- Jansen van Rensburg, M. (2014). Using organisational memory in evaluations. *African Evaluation Journal*, 2(1), 1 - 9.  
doi:<http://dx.doi.org/10.4102/>



- Jasimuddin, S., Connell, N. A., & Klein, J. (2009). Understanding Organizational Memory. *IGI GLOBAL*, 263-271.
- Jennex, M. E., & Olfman, L. (2003). Organizational Memory. *1*, 207 - 234. doi:10.1007/978-3-540-24746-3\_11
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento* (4a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Khilwani, N., & Harding, J. A. (2016). Managing corporate memory on the semantic web. *Journal of Intelligent Manufacturing - Springer*, *27*, 101 - 118. doi:10.1007/s10845-013-0865-4
- Kim, D. (2017). The impact of learning management systems on academic performance: Virtual Competency and student Involvement. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, *17*(2), 23 - 35.
- Klimosky, G. (1997). *Las desventuras del conocimiento científico. Una introducción a la epistemología*. Buenos Aires, Argentina: A-Zeditora S.A.
- Kransdorff, A. (2006). *Corporate DNA*. United Kingdom: Gower Publishing.
- Kuo, Y.-K., & Ye, K.-D. (2010). How employees' perception of information technology application and their knowledge management capacity influence organisational performance. *Behaviour & Information Technology*, *29*(3), 287 - 303.
- Labarca, N., García, J., & Villegas, E. (2012). Cultura de Innovación como herramienta de competitividad en la gestión directiva universitaria venezolana. *Omnia*, *18*(2), 83 - 44.
- Lan, L., Lee, C.-W., & Yu, H.-Y. (2019). The effect of th application of multimedia on technology innovation and entrepreneurial competitiveness. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, *66*, 103 - 113.
- Larios-Gomez, E. (2016). La gestión de la competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico empírico desde la gestión del conocimiento. *Revista de Administração da Unimep*, *14*(2), 177 - 209. Retrieved from [www.redalyc.org/articulo.oa?id=273746863008](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273746863008)

- Lee, V.-H., & Ooi, K.-B. (2015). Applying the Malcom Baldrige National Quality Award criteria : an approach to strengthen organisational memory and process innovation. *Total Quality Management*, 26(12), 1373 - 1386.
- Llanes Hoyos, L. (2013, Diciembre). *Desarrollo de una memoria organizacional para gestionar el conocimiento de un empresa consultora caso: KM solución (Tesis de Magíster)*. México: Universidad de Sonora. Retrieved Enero 20, 2017, from [http://www.irsitio.com/refbase/documentos/110\\_LlanesHoyos2013.pdf](http://www.irsitio.com/refbase/documentos/110_LlanesHoyos2013.pdf).
- Llano, A. (2015). *Teoría del conocimiento*. Madrid: Biblioteca de autores cristianos.
- López, M. d., Cabrales, F., & Schmal, R. (Abril de 2005). *Gestión del Conocimiento: Una Revisión Teórica y su Asociación con la Universidad*. Recuperado el 18 de Enero de 2017, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903004>
- Lopez-Leyva, S., & Rhoades, G. (2016). Country Competitiveness Relationship with Higher Education Indicators. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(4), 47 - 55.
- Makinen, S., & Huatori, M.-L. (2004). Organizational memory - knowledge as a process or information as a an entity. *IRMA International Conference* (pp. 751 - 754). USA: IDEA GROUP PUBLISHING.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5ta ed.). México: Pearson Educación.
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones* (2 ed.). Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Martín, M. (2010, Octubre). *Memoria Organizacional Basada en Ontologías y Casos para un Sistema de Recomendación en Aseguramiento de Calidad (Tesis Doctoral)*. Buenos Aires: Universidad Nacional de la Plata. Retrieved Junio 15, 2018, from [http://postgrado.info.unlp.edu.ar/Carreras/Doctorado/Tesis/Martin\\_Maria\\_de\\_los\\_Angeles.pdf](http://postgrado.info.unlp.edu.ar/Carreras/Doctorado/Tesis/Martin_Maria_de_los_Angeles.pdf)

- Martín, M., & Diván, M. J. (2017). Applications of Case Based Organizational Memory Supported by PAbMM Architecture. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 2(3), 12 - 23.
- Martin, M., & Parikh, S. (2017). *Quality Management in higher education: Developments and drivers. Results from an international survey*. Paris, France: International Institute for Educational Planning.
- Martín, X., Segredo, A. M., & Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288 - 295. Retrieved from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412013000300014&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014&lng=es&tlng=es).
- Martínez Ortega, M., Tuya Pendás, L., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). El Coeficiente de Correlación de los Rangos de Spearman Caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, III(2), 1 -19. Retrieved Octubre 15, 2018, from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2009000200017&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017&lng=es).
- Marulanda, C., López, M., & Mejía, M. (2013). Análisis de la gestión del conocimiento en PYMES de Colombia. *Gerencia Tecnológica*, 12(33), 33 - 43.
- Maturana, D., Jaramillo, C., Bertholet, D., López, J., & Valencia, L. (2018). *Gestión académica para la innovación en las universidades chilenas. Un modelo de formación para profesionales de la gestión académica en educación superior* (Vol. I). Santiago de Chile: Comisión Nacional de Acreditación. Serie Cuadernos de Investigación en Aseguramiento de la Calidad. Obtenido de <http://www.investigacion.cnachile.cl/>
- Megill, K. A. (2005). *Corporate Memory* (2 ed.). München: K.G.Saur.
- Millares, M., & Flores, D. (2008). *Cronos Diccionario Filosófico*. Lima: EBISA Ediciones.
- Miller, D. (2013). *Popper: Escritos selectos*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

- MINEDU. (2014, Julio). *Reforma Universitaria*. Retrieved from [http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf)
- Mitrovic, Z., Obradovic, V., & Suknovic, M. (2018). Knowledge management in the public sector - The case of Serbian Local Government. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 293 - 309.
- Moorman, C., & Miner, A. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 90 - 106.
- Munch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2010). *Administración de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Nápoli, F. P. (2007). Órganos de Gobierno y toma de decisiones para la Gestión Académica de la Educación de Posgrado en la Facultad Regional Buenos Aires, de la Universidad Tecnológica Nacional. *Fundamentos en Humanidades*, VIII(II), 53 - 66.
- Navarro, G. (2007). Impacto del proceso de acreditación de carreras en el mejoramiento de la gestión académica. *Calidad en la Educación*(26), 247 - 288.
- Nevo, D., & Wand, Y. (2005). Organizational memory information systems: a transactive memory approach. *Decision Support Systems*(39), 549 - 562. doi:doi:10.1016/j.dss.2004.03.002
- Nikolova, N. (2016). Integrative function of knowledge in the system of the competitive potential of the company. *Journal of Innovation and Sustainability*, 2(2), 45 - 56.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press, Inc.
- Noor, A. S., Younas, M., & Arshad, M. (2019). A review on cloud based knowledge management in higher education institutions. *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)*, 9(6), 5420 - 5427. doi:10.11591/ijece.v9i6.pp5420-5427

- Nunes, A. O., Silva, T. E., Mota, J. C., Almeida, A. L., & Andriola, W. B. (2015). Validation of the academic management evaluation instrument based on principal component analysis for engineering and technological courses. *Ingeniería e Investigación*, 32(2), 97 - 102. doi:<http://dx.doi.org/10.15446/ing.investig.v35n2.47369>
- Oladejo, B. (2019). University knowledge management system for decision support for disciplinary procedures using a case - based reasoning technique. *The International Journal of Technology, Knowledge, and Society*, 15(2), 31 - 41. doi:<http://doi.org/10.18848/1832-3669/CGP/v15i02/31-41>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (1996). *The Knowledge - Based Economy*. Paris, France: OECD.
- Ortegon Cortazar, G. (2015, Julio - diciembre). Optimización de sistemas de gestión académica. Una propuesta de gestión, medición y procesamiento de datos en un entorno virtual de aprendizaje para la toma de decisiones en instituciones educativas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(79), 80 - 97. Retrieved Marzo 27, 2017, from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20643042006>
- Parra, B. (Agosto de 2007). *Un modelo de metaplanación basado en memoria organizacional (Tesis Doctoral)*. Puebla: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de [www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/jbpbv/ficha.htm](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/jbpbv/ficha.htm)
- Parrino, M. (2004). Propuestas para la Gestión Académica. Aspectos involucrados en la Gestión del Personal Académico. *Gestión*, 10(21), 7 - 31.
- Paviovic, D., Obradovic, T., & Bjelica, D. (2018). Does Competitiveness have anything to do with people? *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 23(3), 33 - 45. doi:DOI: 10.7595/management.fon.2018.0017
- Perez, G., & Ramos, I. (2013). Understanding organizational memory from the integrated management systems (ERP). *Journal of Information Systems and Technology Management*, 10(3), 541 - 560.

- Pinto Brito, L. M., De Oliveira, P. S., & De Castro, A. C. (2012). Gestao do conhecimento numa instituicao publica de assistencia tecnica e extensao rural do Nordeste do Brasil. *Revista Brasileira de Administracao Publica*, 46(5), 1341 - 1366.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2008). *Ventaja competitiva de las naciones* (15 ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2012). *Ser Competitivo* (5 ed.). España: Ediciones DEUSTO.
- Prusak , R. (2019). Analysis of selcted elements of knowledge management in the context of the size of the enterprise and the specifics of its activity. *Management*, 23(1), 90 - 104.
- Pulla Quezada, O., Vergara Argudo, R., Gamboa Carey, A., & Galio, G. (2011, Febrero). *t*:  
<https://www.researchgate.net/publication/279488820>. Retrieved Febrero 24, 2017, from Implementación de un sistema de gestión académica como soporte a la toma de decisiones para el análisis, evaluación, seguimientoy control actividades docentesm utilizando el sistema ABET aplicacion cliente servidor:  
<https://www.researchgate.net/publication/279488820>
- Quilca Condori, A. E. (2014). *Arquitectura para Sistemas de Memoria Organizacional en Instituciones de Educación Superior (Tesis de Magíster)*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Retrieved Octubre 15, 2016, from [tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6074](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6074)
- Ramírez Gonzáles, A. (2015). *Metodología de la Investigación Científica*. Bogotá, Colombia: PONTIFICA UNIVERSIDAD JAVERIANA.
- Ramos, E., Flores, I., & Núñez, H. (2012, Octubre 26). Una memoria organizacional para gestionar información y conocimiento de proyectos de investigación de instituciones venezolanas. *Ventana Informática*(28), 117 - 131. Retrieved Diciembre 12, 2016

- Rana, G., & Goel, A. K. (2018). A model for enterprise global knowledge management in an Indian Electrical Company. *Journal of Case Research, IX(2)*, 19 - 39.
- Rastgoo, P. (2016). Impact of Organizational Memory on Knowledge Sharing (Case Study: Medical Sciences and Health Services University in Bushehr). *International journal of Soft Computing, 11(7)*, 459 - 464.
- Real Academia Española. (8 de Abril de 2018). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/capturar?m=form>
- Reátegui, R. (2013). Efectividad de los Sistemas de Memoria Organizacional de una Institución de Educación Superior. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 13(1)*, 1-27. Retrieved Marzo 27, 2017
- Reátegui, R., Poma, A., Benítez, S., & Rodríguez, G. (2015, mayo-agosto). Sistema de memoria organizacional para centros I+D de una institución de educación superior. *Actualidades Investigativas en Educación, 15(2)*, 1-25. Retrieved Octubre 16, 2016
- Riaz, H., & Hassan, A. (2019). Mediating role of organizational creativity between employees' intention in knowledge management process and organizational performance: Empirical Study on Pharmaceutical Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 13(3)*, 635 - 655.
- Rivera, F. E., Howard, W. H., & Wei, M. S. (2012). From organizational memory to a learning organization: A government experience in transition. *International Journal of Information and Education Technology, 2(4)*, 394 - 397.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson Education.
- Robinson, N. P., & Ensign, P. C. (2009). Effective stakeholder knowledge sharing for effective organizational memory. In J. Girard, *Building organizational memories: Will you know what you knew?* (pp. 30 - 43). New York: Information Science Reference.

- Rodríguez - Montoya, C., & Zerpa, C. (2019). Gestión del conocimiento en programas de postgrado: Un modelo prescriptivo. *PIXEL - BIT Revista de Medios y Educación*(55), 179 - 209.
- Rubio, L., & Baz, V. (2004). *El poder de la competitividad*. México: CIDAC.
- Sánchez Asin, A., Boix Peinado, J. L., & Jurado de los Santos, P. (2009). La sociedad del conocimiento y las TICs: Una inmejorable oportunidad para el cambio docente. *Pixell-Bit. Revistas de Medios y Educación*(34), 179 - 204.
- Sánchez-Moreno, M., & Toussaint - Banville, M. (2017). Dilemas en la Gestión Académica Universitaria. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 21(3), 201 - 218. Retrieved Junio 30, 2017
- Sarabia, E., Vargas, H., & González, R. (2014). Modelos de gestión universitaria en cuestiones de indicadores de desempeño. *XIV Asamblea General ALAFEC* (p. 21). Panamá: Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría y Administración. Retrieved from <http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/1.01.pdf>
- Sausnábar, C. (2002). Resistencia, cambio y adaptación en las universidades argentinas: problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica. *Fundamentos en humanidades*, III(1 - 2), 35 - 56.
- Scholz, T. M. (2017). *Big Data in Organizations and the Role of Human Resource Management: a complex systems theory-based conceptualization*. New York: PL Academic Research.
- Shi, W., & Weber, M. S. (2018). Rethinking the Complexity of Virtual Work and Knowledge Sharing. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 69(11), 1318 - 1329.
- Stein, E. W. (1995). Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information*, 15(1), 17 - 32.
- Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing Organizational Memory with Information Systems. *Information Systems Research*, 6(2), 85 - 117. doi:[www.jstor.org/stable/23011005](http://www.jstor.org/stable/23011005)



- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6 ed.). México: Prentice Hall.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de investigación científica* (5ta ed.). Ciudad de México, México: Limusa.
- Torres, S., & Mejía, A. H. (2006). Una visión contemporánea del concepto administración: Revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 111 - 133.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2007). *Manual de Procedimientos*. Retrieved from <http://www.unmsm.edu.pe/transparencia/mapro>
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2008). *Texto Unico de Procedimientos Administrativos (TUPA)*. Obtenido de <http://www.unmsm.edu.pe/transparencia/tupa1>
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2013). *Cuadro de Asignación de Personal (CAP)*. Obtenido de <http://www.unmsm.edu.pe/transparencia/archivos/cap-RR-04253-R-13.pdf>
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2016, Junio). *Estatuto UNMSM*. Retrieved from <http://www.unmsm.edu.pe/archivos/Estatuto-UNMSM-2016.pdf>
- Uriarte, F. (2008). *Introduction to knowlegde management. A brief introduction to the basis elements of knowlegde mangement for non.practitioners interested in understanding the subject*. Jakarta, Indonesia: ASEAN Foundation.
- Vasconcelos, J., Gouveia, F. R., & Kimble, C. (2002). An Organisational Memory Information System using Ontologies. *Proceedings of the 3rd Conference of the Associacao Portuguesa de Sistemas de Informacao* (pp. 1 - 17). Portugal: University of Coimbra.
- Velázquez, G. (2007). Las organizaciones y el capital humano. *Mundo Siglo XXI*, 81 - 90.

- Vizcaíno, A. d., Sánchez, J., Gaytán, J., & Chang, F. (2016). La gestión del conocimiento basada en la tecnología como elemento para el desarrollo de la competitividad en las insituciones de educación superior. In J. Sánchez Gutiérrez, *La competitividad y su relación con la gestión del conocimiento y el mercado global* (p. 695). Guadalajara, México: Ediciones de la Noche. Retrieved Junio 17, 2018
- Voropai, O., Pichyk, K., & Chala, N. (2019). Increasing Competitiveness of Higher Education in Ukraine through Value Co-Creation strategy. *Economics & Sociology, 12*(4), 228 - 240. doi:10.14254/2071-789X.2019/12-4/14
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review, 16*(1), 57 - 91.
- Wijayanti, T. C. (2019). The effect of "knowledge management" training to improve employee performance in PT Semen Indonesia (PERSERO) TBK. *International Journal of Organizational Innovation, 12*(2), 220 - 226.
- Zack, M. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review, 41*(3), 125 - 145.
- Zakaria, H. B., & Mamman, A. (2015). Where is the Organisational Memory? A Tale of Local Government Employees in Ghana. *Public Organization Review - Springer, 15*, 267 - 279.
- Zand, J. D., Keramati, A., Shakouri, F., & Noori, H. (2018). Assesing the impact of costumer knowledge management on organizational performance. *Knowledge & Process Management*(25), 268 - 278. doi:https://doi.org/10.1002/kpm.1585
- Zhang, X. (2017). Knowledge management system used and job performance: A multilevel contingency model. *MIS Quarterly, 41*(3), 811 - 840.

## **ANEXOS**

### Anexo N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título: La memoria organizacional como factor de competitividad y la gestión académica en el posgrado - UNMSM**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<b>P. GENERAL:</b>	<b>O. GENERAL:</b>	<b>H. GENERAL</b>	<b>X: memoria organizacional</b>	X <sub>1</sub> :: Captura de la información
¿Qué relación existe entre la memoria organizacional como factor de competitividad y la gestión académica en el posgrado - UNMSM?	Diseñar un sistema de memoria organizacional como factor de competitividad en la gestión académica en el posgrado- UNMSM.	La memoria organizacional como factor de competitividad se relaciona con la gestión académica en el posgrado- UNMSM.		X <sub>2</sub> : Almacenamiento de la información
<b>P. ESPECÍFICO 1:</b>	<b>O. ESPECÍFICO 1 :</b>	<b>H. ESPECÍFICA 1:</b>		X <sub>3</sub> : Aplicación de la información
¿Cómo se relaciona la captura de la información y la gestión académica en el posgrado – UNMSM?	Determinar la relación de la captura de la información y la gestión académica en el posgrado– UNMSM.	Existe relación directa entre la captura de la información y la gestión académica en el posgrado- UNMSM.	<b>Y: gestión académica</b>	Y <sub>1</sub> : Elaboración de la carga académica
<b>P. ESPECÍFICO 2:</b>	<b>O. ESPECÍFICO 2:</b>	<b>H. ESPECÍFICA 2:</b>		Y <sub>2</sub> : Proceso de graduación
¿Cómo se relaciona el almacenamiento de la información y la gestión académica en el posgrado– UNMSM?	Establecer la relación del almacenamiento de la información y la gestión académica en el posgrado– UNMSM.	Existe relación directa entre el almacenamiento de la información y la gestión académica en el posgrado- UNMSM.		<b>Z: factor de competitividad</b>
<b>P. ESPECÍFICO 3:</b>	<b>O. ESPECÍFICO 3:</b>	<b>H. ESPECÍFICO 3:</b>		
¿Cómo se relaciona la aplicación de la información y la gestión académica en el posgrado– UNMSM?	Determinar la relación de la aplicación de la información y la gestión académica en el posgrado–UNMSM.	Existe relación directa entre la aplicación de la información y la gestión académica en el posgrado –UNMSM.		

## Anexo N° 2: Instrumento de Recolección de Datos

### Encuesta

Estimado(a) colaborador(a):

El propósito de esta encuesta es identificar las prácticas de la memoria organizacional y la gestión académica en la unidad de posgrado (UPG), tal como Ud. las percibe. Por favor conteste la encuesta con total honestidad y sinceridad de manera tal que los resultados reflejen real y objetivamente estas prácticas. Todas las respuestas son válidas; no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Por favor marque con un aspa (X) la respuesta que considere la adecuada.

### **MEMORIA ORGANIZACIONAL. -**

#### **Captura de la información:**

**1.-** La captura de información se realiza a través

- |                   |                    |             |                      |          |
|-------------------|--------------------|-------------|----------------------|----------|
| a) trabajo manual | b) uso de software | c) en línea | d) impresos en papel | e) otros |
|-------------------|--------------------|-------------|----------------------|----------|

**2.-** La captura de información es almacenada en

- |                                   |                         |               |                  |          |
|-----------------------------------|-------------------------|---------------|------------------|----------|
| a) dispositivos de almacenamiento | b) mediante un software | c) en la nube | d) forma impresa | e) otros |
|-----------------------------------|-------------------------|---------------|------------------|----------|

**3.-** La captura de información es digitalizada

- |       |       |                 |                      |          |
|-------|-------|-----------------|----------------------|----------|
| a) si | b) no | c) parcialmente | d) no sabe, no opina | e) otros |
|-------|-------|-----------------|----------------------|----------|

**4.-** La captura de información forma parte de la gestión documental

- |       |       |                 |                      |          |
|-------|-------|-----------------|----------------------|----------|
| a) si | b) no | c) parcialmente | d) no sabe, no opina | e) otros |
|-------|-------|-----------------|----------------------|----------|

### Almacenamiento de la información. -

5.- La UPG tiene procedimientos de almacenamiento de la información

- a) si                      b) no                      c)                      d) no sabe,                      e) otros  
parcialmente                      no opina

6.- El almacenamiento de la información se realiza a través

- a) trabajo                      b) uso de                      c) en la nube                      d) dispositivos                      e) otros  
manual                      software                      de                      almacenamiento

7.- Considera que el almacenamiento de la información en la UPG es

- a) adecuado                      b) de rápido                      c) de rápida                      d) de                      e) otros  
acceso                      localización                      localización y                      acceso rápido

8.- Tipos de archivos en la UPG para el almacenamiento de la información

- a) archivos                      b) archivos                      c) sistemas                      d) en la nube                      e) otros  
físicos                      digitales                      en red

9.- Principal causa de la pérdida de datos o información en la UPG

- a) Fallos                      b) Errores                      c) Fallos en el                      d) Desastres                      e) otros  
mecánicos en                      humanos                      software                      naturales o                      estructurales  
los dispositivos                      utilizado:                      Virus o                      software  
de                      Virus o                      malicioso  
almacenamiento

### Aplicación de la información. -

10.- Se utiliza la información almacenada para definir políticas y acciones que tiendan a mejorar la organización en la UPG

- a) si                      b) no                      c)                      d) no sabe,                      e) otros  
parcialmente                      no opina

**11.-** Se utiliza la memoria anual en la toma de decisiones actuales

- a) si                      b) no                      c) parcialmente                      d) no sabe, no opina                      e) otros

**12.-** Se utiliza la información almacenada en la toma de decisiones actuales

- a) si                      b) no                      c) parcialmente                      d) no sabe, no opina                      e) otros

**13.-** Tienen políticas de copias de seguridad

- a) si                      b) no                      c) parcialmente                      d) no sabe, no opina                      e) otros

**14.-** Se previene el posible deterioro o envejecimiento de la información

- a) si                      b) no                      c) parcialmente                      d) no sabe, no opina                      e) otros

## **GESTIÓN ACADÉMICA. -**

### **Elaboración de la carga académica:**

**1.-** La asignación de la carga académica es elaborada en base a una programación previa o anterior

- a) si                      b) no                      c) a veces                      d) cuando es necesario                      e) otros

**2.-** El tiempo aproximado en elaborar la carga académica es:

- a) 15 días                      b) 15 a 20 días                      c) 20 a 30 días                      d) 30 a 45 días                      e) otros

**3.-** La elaboración de la carga académica es realizada mediante:

- a) trabajo manual                      b) utilizando un software                      c) en línea                      d) grupo de personas                      e) otros

4.- La asignación de la carga académica es elaborada **principalmente** en base a:

- |                             |                               |                      |                            |          |
|-----------------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------------|----------|
| a) especialidad del docente | b) disponibilidad del docente | c) planes de estudio | d) experiencia profesional | e) otros |
|-----------------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------------|----------|

5.- La elaboración de la carga académica es un proceso:

- |             |             |            |             |          |
|-------------|-------------|------------|-------------|----------|
| a) adecuado | b) sencillo | c) difícil | d) complejo | e) otros |
|-------------|-------------|------------|-------------|----------|

**Proceso de graduación:**

6.- Los expedientes de los egresados para el proceso de graduación en la UPG se realiza mediante:

- |                   |                           |             |                      |          |
|-------------------|---------------------------|-------------|----------------------|----------|
| a) trabajo manual | b) utilizando un software | c) en línea | d) grupo de personas | e) otros |
|-------------------|---------------------------|-------------|----------------------|----------|

7.- El proceso de graduación en la UPG es:

- |             |                |             |             |          |
|-------------|----------------|-------------|-------------|----------|
| a) adecuado | b) conveniente | c) dinámico | d) complejo | e) otros |
|-------------|----------------|-------------|-------------|----------|

8.- Las etapas en el proceso de graduación en la UPG son:

- |              |                 |              |              |          |
|--------------|-----------------|--------------|--------------|----------|
| a) adecuados | b) convenientes | c) dinámicos | d) complejos | e) otros |
|--------------|-----------------|--------------|--------------|----------|

9.- El seguimiento en el proceso de graduación por parte de la UPG es:

- |             |                |             |             |          |
|-------------|----------------|-------------|-------------|----------|
| a) adecuado | b) conveniente | c) dinámico | d) complejo | e) otros |
|-------------|----------------|-------------|-------------|----------|

10.- Los tiempos establecidos en los trámites para el proceso de graduación son:

- |              |                 |              |              |          |
|--------------|-----------------|--------------|--------------|----------|
| a) adecuados | b) convenientes | c) dinámicos | d) complejos | e) otros |
|--------------|-----------------|--------------|--------------|----------|

**¡Gracias por su colaboración!**



**Anexo N° 3: Validación de los Instrumento de Recolección de Datos**