



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Letras y Ciencias Humanas

Escuela Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información

**Gestión del conocimiento: usos y aplicaciones en
bibliotecas académicas**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el Grado Académico de Bachiller en Bibliotecología y
Ciencias de la Información

AUTOR

Joseph Richard PÉREZ YARANGO

ASESOR

Martín Alonso ESTRADA CUZCANO

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

Pérez, J. (2020). Gestión del conocimiento: usos y aplicaciones en bibliotecas académicas. [Trabajo de investigación de bachiller, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Joseph Richard Perez Yarango
DNI	76309173
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-4411-247X
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Martin Alonso Estrada Cuzcano
DNI	08435943
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-5039-1108
Datos de investigación	
Línea de investigación	E.3.3. Bibliotecología y Ciencias de la Información E.3.3.4. Gestión de la Información y el Conocimiento
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Carabayllo Urbanización: Urbanización Santa María Manzana y lote: F1 Lote 23 Calle: H20 Latitud: -11.794993 Longitud: -76.989292
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2020 - octubre 2020
URL de disciplinas OCDE	Ciencias de la Información https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.08.02 Bibliotecología https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.08.03

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A los once días del mes de diciembre del dos mil veinte, a las doce horas, se conecta vía remota el Jurado de sustentación integrado por los siguientes profesores del Departamento Académico de Bibliotecología y Ciencias de la Información de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos:

Elizabeth Huisa Veria
Jessica Loyola Romani
Martín Alonso Estrada Cuzcano

Presidente - miembro
Miembro
Asesor

Con el fin de recibir la sustentación del Trabajo de Investigación: **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: USOS Y APLICACIONES EN BIBLIOTECAS ACADÉMICAS**, presentado por el estudiante **JOSEPH RICHARD PÉREZ YARANGO** con código 16030300.

Concluida la sustentación, el jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

Aprobado con mención honrosa

Números (18) Letras (Dieciocho)

Luego del proceso de sustentación y la calificación correspondiente, se le comunicó al estudiante el resultado obtenido y el Jurado recomienda a la Facultad que se le otorgue el grado académico de bachiller en Bibliotecología y Ciencias de la Información.

Siendo las trece horas, se concluyó el acto por lo cual, los miembros del jurado dan fe de lo actuado firmando la presente Acta.

Grabación del acto académico de sustentación virtual:



Dra. Elizabeth Huisa Veria
Presidente - miembro (Asociada)



Mg. Jessica Loyola Romani
Miembro (Auxiliar)



Dr. Martín Alonso Estrada Cuzcano
Asesor (Principal)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

E.3.3. Bibliotecología y Ciencias de la Información

E.3.3.4. Gestión de la Información y el Conocimiento

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	10
PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Objetivos del trabajo (general y específico)	12
1.3 Justificación	12
1.4 Delimitación	14
CAPÍTULO II	16
METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	16
2.1 Criterios para la elección del tema	16
2.2 Antecedentes	18
2.3 Sistematización y elección de la información	20
2.4 Bases teóricas	21
2.5 Definición detallada del problema	22
CAPÍTULO III	24
ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	24
3.1 Gestión del conocimiento	24
3.1.1 Tipos de conocimiento	26
3.1.2 Modelos de creación del conocimiento	30
3.2 Diferencias entre gestión del conocimiento, gestión documental y gestión de información	39
CAPÍTULO IV	42
PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN BIBLIOTECAS ACADÉMICAS	42
4.1 Gestión del conocimiento como soporte para la innovación en bibliotecas académicas	42
4.2 Implicancias de la gestión del conocimiento en bibliotecas académicas	48
4.3 Percepciones y perspectivas de bibliotecas académicas hacia la gestión del conocimiento	56
CONCLUSIONES	61

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**63**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Estrategias de búsqueda para identificación de artículos	16
Tabla N° 2 Conteo de resultados recuperados según base de datos	17
Tabla N° 3 Identificación de corrientes temáticas en la literatura	17
Tabla N° 4 Conteo de resultados recuperados según base de datos	20
Tabla N° 5 Conceptos de datos, información y conocimiento	26
Tabla N° 6 Comparación de las propiedades del conocimiento tácito versus el conocimiento explícito	27
Tabla N° 7 Comparación de conceptos del conocimiento tácito y el conocimiento explícito	32
Tabla N° 8 Conceptos del modelo de gestión del conocimiento del CAS	34
Tabla N° 9 Elementos del modelo de gestión del conocimiento del CAS	35
Tabla N° 10 Conceptos y diferencias de gestión documental, de la información y del conocimiento	40
Tabla N° 11 Funciones de la Bibliotecas Académicas	42
Tabla N° 12 Innovaciones y beneficios de la GC en las BA	44
Tabla N° 13 Implicancias de la GC en las BA	49
Tabla N° 14 TIC implicadas en la GC	54
Tabla N° 15 Actividades para la familiarización en la GC	55
Tabla N° 16 Percepciones de los bibliotecarios académicos hacia la GC	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Esquema de relación cuantitativa del intercambio de conocimientos explícitos y tácitos	29
Gráfico N° 2 La gestión del conocimiento en la innovación: una articulación dinámica del proceso	29
Gráfico N° 3 Espiral de creación de conocimiento organizacional	31
Gráfico N° 4 El modelo de conversión de conocimientos de Nonaka y Takeuchi	31
Gráfico N° 5 Esquema del modelo de gestión del conocimiento del CAS	36
Gráfico N° 6 Esquema del modelo de gestión del conocimiento de Choo	37
Gráfico N° 7 Matriz del modelo de gestión del conocimiento de Wiig	39

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es un estado del arte referente a la literatura académica de los últimos diez años que desarrollan la disciplina administrativa conocida como gestión del conocimiento en el ámbito de las bibliotecas académicas.

La investigación pretende describir y analizar la literatura referida a la gestión del conocimiento como soporte para la innovación así como las implicancias que supone la aplicación de la gestión del conocimiento al interior de estas además de poder identificar las percepciones y perspectivas que poseen los profesionales bibliotecólogos al interior de las bibliotecas académicas.

Se concluye con la identificación de comportamientos, aspectos y herramientas a tomar en cuenta durante el desarrollo previo, durante y posterior del desenvolvimiento de la gestión del conocimiento en las bibliotecas académicas para el fomento de estudios posteriores más centrados en nuestra realidad bibliotecaria peruana.

Palabras claves: gestión del conocimiento, bibliotecas universitarias, bibliotecarios académicos

ABSTRACT

The present research work is a state of the art on the academic literature of the last ten years that develops the administrative discipline known as knowledge management in the field of academic libraries.

The research aims to describe and analyze the literature on knowledge management as a support for innovation, as well as the implications of applying knowledge management to academic libraries, and to identify the perceptions and perspectives of library professionals in academic libraries.

It is concluded with the identification of behaviours, aspects and tools to take into account during the previous development, during and after the development of knowledge management in academic libraries for the promotion of later studies more focused on our Peruvian library reality.

Keywords: knowledge management, academic libraries, academic libraries, university libraries, librarians, librarians, academic librarians

INTRODUCCIÓN

La necesidad por una constante mejora continua es inherente en gran número de organizaciones, más aún cuando en los últimos años a nivel nacional, se ha ido promoviendo a la Gestión del Conocimiento como pilar para la modernización de los servicios que brinda el Estado en sus diversas entidades. Puesto que constituye fuente de valores agregados para muchas de las actividades que se desarrollan al interior de una organización, más aún lo es, una como la biblioteca académica, la cual posee como una de sus misiones, ser el soporte de la educación superior e investigación de su unidad matriz, es decir, de la universidad.

Es por ello que el presente trabajo aborda como la gestión del conocimiento aporta a la innovación de los servicios y/o productos en las bibliotecas académicas. En el primer capítulo se plantea el problema hallado como eje de la investigación y las justificaciones por los cuales consideramos de suma importancia su estudio, así como los objetivos que se esperan lograr en el proceso de realización de la investigación además de las delimitaciones por las cuales se decidió centrarnos en algunas áreas temáticas y descartar otras.

En el segundo capítulo, se expone la metodología desarrollada en la elaboración de la investigación, puesto que al ser una revisión de la literatura se determinó el protocolo de búsqueda sistemática, en la cual se realizó la identificación de la pregunta de investigación, así mismo se determinó los criterios de inclusión y exclusión en la sistematización y selección de la información, la estructura de búsqueda que se va a desarrollar, teniendo en consideración las palabras claves de la pregunta, identificando así las bases de datos donde efectuaremos la búsqueda.

En el marco teórico, siendo este el tercer capítulo, se aborda las definiciones conceptuales de la gestión del conocimiento, sus elementos y la tipología de estos, así como los modelos para la creación de conocimiento existentes en los años de existencia de la disciplina, así como las diferencias que esta posee en relación a la gestión documental y gestión de la información puesto que la confusión conceptual entre los bibliotecarios al intentar aplicarlo es muy recurrente.

En el cuarto capítulo se presenta los hallazgos de la búsqueda sistemática de la literatura científica, las cuales se han sistematizado en tres categorías: primero, la gestión del conocimiento como fuente de innovación en las bibliotecas académicas, que si bien teóricamente brinda muchas ventajas, no fue así en la práctica, pues se identificaron muy pocos estudios prácticos que sustente ello, pues como la misma literatura menciona, muchas veces las implicancias durante su desarrollo evita que se adapte en su totalidad. Por otra parte, la segunda categoría, fue analizar las implicancias de la gestión del conocimiento en las bibliotecas académicas, pues identificamos literatura referida a los aspectos y elementos a tomar en cuenta y tener muy presente en todo momento: antes, durante y después de la implementación de la gestión del conocimiento. En la tercera categoría, se identificaron estudios referentes al personal bibliotecario al interior de estas unidades de información, en los cuales se detalla **cuáles fueron** sus perspectivas iniciales en relación a la gestión del conocimiento y cómo esta cambió luego de su aplicación, así también las condiciones óptimas que esta requiere para su correcta utilización.

Por último, se concluye con el análisis de la literatura actual y vigente recabada en el ámbito de las bibliotecas académicas con relación a la gestión del conocimiento, la cual se enfoca en torno a elementos como el personal bibliotecario y la cultura organizacional vivida al interior de las unidades de información, los procesos, productos o servicios de información realizados que pueden ser evaluados e identificados **en vista de una correcta optimización de la gestión del conocimiento** y finalmente las herramientas tecnológicas que ejerzan como soporte para el flujo de la misma e incentiven el intercambio y manejo de conocimientos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente la situación de las bibliotecas en general, está en una situación muy complicada pues con las tecnologías de la comunicación e información (TIC) en constante evolución y una sociedad cada vez más interconectada, constantemente bombardeada por información a través de todos los medios posibles; provoca aún actualmente, que muchos de los servicios tradicionales brindados por la biblioteca quedaran desfasados e inutilizados pues, la situación vivida hoy en día, obliga prácticamente a las bibliotecas a evolucionar y estar en concordancia con las necesidades que poseen los usuarios en el presente.

Conforme a lo anterior, las bibliotecas académicas (BA) como soporte de la educación e investigación, deben ver la gestión del conocimiento (GC) como una estrategia de supervivencia, la cual permitirá mejorar el rendimiento general y ser más oportunos para sus organizaciones matrices, como son, las universidades en que se encuentran, se desenvuelven y sirven. Si bien las bibliotecas se caracterizan por ser las entidades normalizadoras del correcto manejo de la información en su historia, no así con el manejo del conocimiento pues hay que tener claro que conceptos como el *documento*, *dato*, *información* y *conocimiento* no deben ser conceptos intercambiables entre sí. Por ello, se nos plantea entonces un primer desafío: el uso, por parte de los bibliotecarios, de sus competencias en gestión de información (GI) en el amplio panorama de la gestión del conocimiento, pues esta integra elementos como el personal, los procesos y las tecnologías. Visto de otra manera, la GC es una disciplina emergente multidisciplinar, pues añade la gestión documental, la de la información, la de recursos humanos, TIC, y aprendizaje organizacional en su función holística.

Siguiendo esta misma línea, el uso constante de información y conocimiento da paso a un proceso de aprendizaje más social que individual, lo que nos permite conocer mejor el conocimiento y habilidad del personal, esto es, la obtención y transmisión del conocimiento tácito, con la finalidad de identificar y conocer los servicios que **podría ofrecer** la biblioteca en el ecosistema que supone su unidad matriz, esto es, la

universidad. Ya que el recurso más valioso del que disponen las bibliotecas académicas actualmente es el conocimiento que poseen tanto los empleados como los procesos y prácticas dentro de cada organización

De esta manera, el conocimiento podría convertirse en el recurso más valioso con el que disponen las organizaciones como las BA, puesto que es el único que puede ayudar a estas en un contexto en el cual existe incertidumbre; esta característica se vuelve uno de los criterios por los cuales podemos distinguir entre la GI (la cual sería la sistematización de reacciones previsibles a situaciones conocidas y preexistentes) y la GC (utilización y gestión de nuevas reacciones para situaciones imprevistas). Sin embargo, debemos tener en cuenta que la aplicación de GC está condicionada por factores tales como la cultura organizacional y el nivel de liderazgo que posea la organización y sobre todo, la dirección encargada de su gestión. Puesto que la correcta aplicación de la disciplina requiere la implicación y compromiso de todo el personal al interior de la unidad de información, en el cual además se deberá identificar qué conceptos de gestión del conocimiento prevalecen entre estos y cómo esa misma comprensión puede desarrollarse para responder eficazmente el desafío que supone la aplicación de la GC.

Por lo expuesto, lo que se pretende resolver en la siguiente formulación de problema:

- Problema general
 - ¿Qué literatura se encuentra referida a la gestión del conocimiento en bibliotecas académicas?
- Problemas específicos
 - ¿Qué literatura en los últimos diez años se encuentra referida a la gestión del conocimiento como soporte para la innovación?
 - ¿Qué literatura en los últimos diez años se encuentra referida a las implicancias de la gestión del conocimiento en bibliotecas académicas?
 - ¿Qué literatura en los últimos diez años se encuentra referida a las percepciones y perspectivas de las bibliotecas académicas hacia la gestión del conocimiento?

1.2 Objetivos del trabajo (general y específico)

1.2.1 Objetivo general

- Describir y analizar la literatura académica de los últimos diez años referida a los usos y aplicaciones de la gestión del conocimiento en bibliotecas académicas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir y analizar la literatura académica de los últimos diez años referida a la gestión del conocimiento como soporte para la innovación.
- Describir y analizar la literatura académica de los últimos diez años referida a las implicancias de la gestión del conocimiento en las bibliotecas académicas.
- Describir y analizar la literatura académica de los últimos diez años referida a las percepciones y perspectivas de las bibliotecas académicas hacia la gestión del conocimiento.

1.3 Justificación

Con la nueva ley n° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado dispuesta hace ya unos años en la que contempla como uno de los pilares para dicho fin la inclusión de la Gestión del Conocimiento junto con los sistemas de información en todas las entidades estatales, de esta manera podemos **evidenciar** que el Estado está impulsando **la utilización** de gestión del conocimiento como una estrategia de soporte para la modernización de la gestión pública, lo que podría llevarnos a considerar que dentro de la misma implica la innovación y el mejoramiento o fortalecimiento de los servicios que comúnmente brindan las entidades estatales. Por ello, se hace necesario que instituciones como las bibliotecas académicas tomen la iniciativa de adoptar la gestión del conocimiento como estrategia para la modernización de sus servicios y funciones.

Para ese fin, principalmente se debe escrutar en la literatura referente de la última década sobre el empleo de la disciplina administrativa conocida como gestión del conocimiento en el ámbito de la Bibliotecología y Ciencias de la Información, particularmente en las bibliotecas académicas y las diferentes realidades en que se desenvuelven. Pues, como se mencionó anteriormente, la situación actual de las mismas

es muy **problemática** debido en gran parte a la constante evolución de las tecnologías de comunicación y otros factores, lo que a su vez induce a que estas vayan **perdiendo** su rol como cimiento de la investigación y base para el fortalecimiento de la educación superior en las comunidades en que se desenvuelven. Considerando además las dificultades con las que constantemente batallan las bibliotecas académicas como son el hecho de disponer por parte de sus universidades, de un corto presupuesto que a su vez impide la implementación de nuevos recursos tanto tecnológicos como documentales hasta incluso de personal.

Además, al haberse identificado en la realidad local la ausencia de estudios que aborden la gestión del conocimiento fuera del ámbito empresarial o de manera global, dando cuenta de todos los actores que esta involucra para su correcto funcionamiento y desempeño es que se torna imprescindible poder paliar dicha **ausencia** de conocimiento, la cual si bien no podrá ser suplida en su totalidad, se espera pueda incentivar a futuros investigadores a enfocarse en el estudio del fenómeno tanto individual como organizacional que supone la gestión del conocimiento en su amplitud de modelos, elementos, ciclos y actividades para así en un futuro constituirse como fuente de soluciones para la supervivencia de las bibliotecas académicas.

Así mismo, otra de las finalidades del presente estudio es el poder vislumbrar que los profesionales de la información que laboran en una biblioteca académica, según la literatura, indica que muchos de estos desconocen o poseen un concepto erróneo de lo que significa la gestión del conocimiento, ello conlleva un primer obstáculo para una correcta aplicación de la misma pues se la tiende a confundir frecuentemente con el de la gestión de información, que si bien complementa buena parte de la GC, suponen enfoques y actividades heterogéneas entre sí; y en segundo lugar, a los administradores de la gestión, para permitirles una aproximación hacia las aristas que supone el aprovechamiento de la gestión del conocimiento en la sustantividad de estas unidades de información, para que al entender de manera holística el funcionamiento de dicha disciplina y al desempeñar estos su rol de liderazgo al interior de las bibliotecas académicas puedan adoptarlas dentro de la misma como estrategia para la supervivencia de las mismas, más aún, en una sociedad tan cambiante como lo es la nuestra en estas últimas décadas.

Por último, se **insiste en** la suma importancia de incentivar la producción de estudios enfocados a inquirir nuevas estrategias para asegurar la **permanencia** de la biblioteca académica o, en el mejor de los casos, exhibir las vías para asegurar el progreso de las mismas con el tiempo, esto es, dar el siguiente paso hacia la conversión en organizaciones que aprenden e incentivan el aprendizaje como bien podrían ser los denominados Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), sin embargo esta es un aspecto que no es materia del presente trabajo de investigación.

1.4 Delimitación

Dentro de los amplios aspectos que conlleva la disciplina de la gestión del conocimiento y el objeto de estudio de la Bibliotecología que suponen las bibliotecas académicas, el presente trabajo busca encauzar la investigación en torno a tres elementos muy presentes en ambas variables a repasar: primero, el personal o talento humano, que vendría a ser el personal bibliotecario entre otros al interior de las bibliotecas académicas; segundo, los procesos llevados a cabo por la organización, que vienen siendo todas las actividades al interior de la BA que van desde la adquisición y catalogación hasta los servicios y productos de información; y por último, las tecnologías de comunicación e información, que si bien las BA ya han venido trabajando con estas no así bajo el enfoque que se le da mediante la GC, esto es, como soporte para el mantenimiento del mismo.

Se hace necesario centrarse en el talento humano, es decir, el personal bibliotecario, pues se constituyen como pieza fundamental en la gran mayoría de actividades que se realizan en las unidades de información, ya que dispondrá de conocimiento interno o dicho propiamente en materia de GC: conocimiento tácito, la cual es adquirida a lo largo de su desenvolvimiento en las actividades internas como externas de la organización y a su constante formación mediante la literatura científica, en la cual se plasma el conocimiento explícito. Y al centrarse en el talento humano es inherente la gestión del mismo, sobre todo, se busca y necesita del rol que desempeñan los directivos como líderes que dirijan y guíen la correcta aplicación y uso de la gestión del conocimiento.

A su vez, los procesos/actividades/servicios en sí mismos constituyen fuente de conocimientos, plasmados ya sea en algún manual de procesos o por el personal y sus

conocimientos implicados en el desenvolvimiento de las mismas. Por ello, con el correcto enfoque de GC se logra identificar qué tipos de conocimientos se ven comprometidos para posteriormente fomentar el intercambio de los mismos a fin de que dichos conocimientos individuales pasen a ser parte del conocimiento organizacional, para de esta manera las bibliotecas consideren el mejoramiento o la innovación de nuevos servicios en base a los conocimientos que poseen al interior de la organización.

Por último y no menos importante, al ser parte imprescindible de la sociedad actual, las tecnologías de comunicación e información constituyen una herramienta fundamental de soporte para la gestión de conocimiento pues aplicados de manera correcta y acorde a las necesidades reales de cada biblioteca académica se convertirán en elementos sustanciales para el trabajo conjunto y el establecimiento de un flujo de conocimiento constante que permita a las unidades de información conocer los activos intelectuales que posee a fin de poder entablar estrategias que a su vez permitan añadir valor agregado a cada uno de los productos y/o servicios que esta ofrezca.

Si bien podría parecer en primera instancia que llevar a cabo la implementación de la gestión del conocimiento supone una empresa difícil o incluso costosa para los administradores de las bibliotecas académicas, la realidad difiere mucho, pues según la revisión de la literatura son las bibliotecas académicas de países en vías de desarrollo, las cuales están constantemente asediadas por problemas tales como la falta de presupuesto y recursos, las que forman iniciativas para su adaptación e implementación en sus diversas realidades, al punto de buscar generar redes de conocimiento interbibliotecario a fin de paliar dichas falencias y poder mejorar constantemente en los servicios ofertados.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

2.1 Criterios para la elección del tema

Para la búsqueda y posterior recuperación de la información encontrada, se utilizaron plataformas y bases de datos como Web of Science, Science Direct, Scopus y Emerald Insigth; repositorios como Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe (Redalyc), Scielo, Dialnet y el buscador Google académico para dicho fin. En un primer momento se utilizó la siguiente fórmula de búsqueda: *knowledge management AND University Library*, sin embargo, luego de revisar la literatura se observó necesaria incluir la siguiente palabra clave: *academic library* acompañado del operador booleano *OR*, pues era otro de los términos más usados en las bases de datos consultadas para referirse a las bibliotecas universitarias, como comúnmente las conocemos en la lengua hispana. Así mismo, cabe aclarar que si bien las palabras claves eran las mismas, la estrategia de búsqueda derivada según la base de dato en cuestión, como se puede apreciar a continuación (ver tabla N°1):

Tabla N° 1 Estrategias de búsqueda para identificación de artículos

Estrategia de búsqueda	Para artículos		
Base de datos	Web of Science, Scopus	Google Scholar, Emerald Insight	Redalyc, Scielo, Dialnet
Palabras claves	“Knowledge management” AND (“Academic Librar*” OR “University Librar*”)	Knowledge management” AND “Academic Librar*”	“gestión del conocimiento” AND “bibliotecas universitarias”
Lenguaje	todos los idiomas, inglés		español
Fecha de publicación	2010 a 2020		
Criterios de inclusión	Presencia de descriptores en el título, el resumen y/o las palabras clave		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, a diferencia de la fórmula en idioma inglés, en repositorios de lengua hispana es muy poco común la denominación “bibliotecas académicas” pues la presencia o no de esta en la fórmula no afectaba en nada la cantidad de recursos recuperados. Sin embargo sí que hubo una diferencia considerable al momento de contabilizar los recursos recuperados de las bases de datos en habla

inglesa en comparación con las de habla hispana, lo que podría suponer que los investigadores tienden a publicar mayoritariamente en inglés, como se puede apreciar a continuación (ver tabla N° 2):

Tabla N° 2 Conteo de resultados recuperados según base de datos

Base de datos	Número de resultados	Idioma
Emerald Insight	9672	Inglés
Web of Science	407	Todos los idiomas
Scopus	86	
Google Scholar	6870	
Redalyc	40	
Dialnet	30	Español
Scielo	4	

Fuente: Elaboración propia

Luego, con los resultados obtenidos se procedió con la respectiva revisión documental, a fin de identificar las corrientes en las que pudiera estar dirigida la literatura científica y así poder identificar los temas primarios y secundarios e incluso terciarios (ver tabla N°3). Pudiendo así, determinar los temas en los cuales concentrar nuestro análisis para una correcta composición que supone el presente trabajo de investigación.

Tabla N° 3 Identificación de corrientes temáticas en la literatura

Tema 1	Tema 2	Tema 3
<i>Gestión del conocimiento</i>	Bibliotecas académicas	Cultura organizacional
<i>Creación de conocimiento</i>	Bibliotecas universitarias	Tecnologías de información y comunicación
<i>Intercambio de conocimientos</i>	Bibliotecarios académicos	Servicios
<i>Innovación</i>		Gestión de talento humano

Fuente: Elaboración propia

Se consideró abarcar palabras claves tales como “creación de conocimiento”, “intercambio de conocimientos” e “innovación” puesto que con el análisis documental posterior se halló que muchos autores los encaminaban en relación a la gestión del conocimiento y lo que esta implicaba como disciplina multidisciplinar.

2.2 Antecedentes

A nivel local, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y en la carrera de Bibliotecología y Ciencias de la Información, las investigaciones referentes a la gestión del conocimiento y su aplicación en las bibliotecas académicas es muy escasa pero no nula, al respecto tenemos el informe profesional *titulado Aplicación del modelo*

de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi en el Centro Bibliográfico Nacional de la Biblioteca Nacional del Perú por Silva (2017) detalla que existe un bajo nivel de estrategias para la Gestión del Conocimiento debido a la ausencia de una planificación, la falta de participación del personal para la creación e intercambio de conocimientos y el desconocimiento por parte del mismo hacia la GC, además de la falta de herramientas de gestión que apoyen dicha iniciativa.

Sin embargo, otras disciplinas tampoco son ajenas a la gestión del conocimiento, como es el caso de Huaillani (2014) en su tesis *Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud* menciona que mediante la socialización de conocimientos tácitos por parte del personal, tuvo un efecto positivo en la cultura organizacional al fortalecerla además de contar con herramientas tecnológicas para el establecimiento del flujo y soporte de la GC, así mismo resaltó la necesidad del involucramiento tanto del personal como del directivo durante todo momento de la gestión del conocimiento, ya sea antes, durante o después.

Así también Montoya (2017) en su tesis *Gestión tecnológica del conocimiento en unidades de información de administración y negocios, para la mejora del proceso de generación del conocimiento: caso ESAN/CENDOC* expone que gracias al modelo aplicado se pudo identificar las herramientas tecnológicas idóneas para el soporte de la GC, así también se pudieron identificar los aspectos claves y débiles que benefician la creación de conocimiento entre el personal.

Por otro lado Atarama (2016) en su tesis *Impacto de la tecnología en la utilización de las Bibliotecas Municipales en los distritos de Lima Metropolitana: El caso de San Borja* identifica el vínculo entre las bibliotecas y la gestión del conocimiento para asegurar el éxito de las primeras apoyadas en la gestión de la ciencia y tecnología.

Así mismo, Ramírez (2014) en su tesis *Propuesta de modelo de Gestión del Conocimiento de la Biblioteca de la Infraestructura de las Tecnologías de Información V3 bajo la metodología BPM para la mejora de los servicios de Tecnologías de Información de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto* concluye que con el proceso de gestión del conocimiento se identificaron aquellas actividades que añaden valor a la organización y al cliente, detallando los roles y responsabilidades al interior,

además recomienda el uso de herramientas tecnológicas para el soporte de la gestión del conocimiento.

En el ámbito internacional, Javier (2012) en su tesis *Propuesta para estructurar la gestión del conocimiento en las bibliotecas de las universidades que componen el Sistema Universitario Estatal -SUE- en Colombia* recomienda estructurar de manera formar las actividades de gestión del conocimiento que venían realizando las bibliotecas académicas estudiadas, a fin de implementar un esquema de GC que permita identificar las necesidades de mejora de su situación actual en lo referente al incentivo por generar espacios comunes para el intercambio de conocimiento tácito y el uso de TI que apoyen y fomenten dicho fin.

Morales (2018) en su tesis *Proceso de Gestión del Conocimiento basado en el modelo Nonaka y Takeuchi para la Biblioteca Salomón de la Selva, UNAN-MANAGUA, en el II semestre del año 2018* detalla que la aplicación del modelo de GC de Nonaka y Takeuchi requiere de una planificación detallada de las etapas que involucra el modelo además de dar cuenta de que en el personal involucrado durante su desarrollo, algunos requerían mayor capacitación para su correcto proceder.

Manrique (2016) en su tesis *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Facultad de Ingeniería Seccional Bogotá, en la universidad libre* menciona que de adoptarse una correcta estrategia para la implementación de la GC en la facultad de ingeniería, esta podrá establecer una cultura de intercambio de conocimientos y así aumentar su capacidad de producción intelectual sin dejar de lado el aspecto tecnológico que puede fungir como herramienta de soporte para dicho fin.

Finalmente, Feria (2016) en su tesis *Los proyectos de investigación aplicada sobre tecnologías de información y la gestión de conocimiento en el ámbito de las bibliotecas universitarias: proyección del Modelo Colima* sustenta que el éxito de la aplicación del modelo propuesto se debió fundamentalmente al talento humano y el sentido de colaboración, comunicación, trabajo en equipo y el liderazgo que se les propuso, sin dejar de lado la aplicación de TIC como herramienta para la comunicación y colaboración entre el personal, así mismo estas también apoyan el monitoreo de las actividades realizadas en el interior de la unidad de información.

2.3 Sistematización y elección de la información

Debido a la envergadura que poseen las unidades de información como objetos de estudio en la Bibliotecología y Ciencias de la Información junto con la posición en que se encuentran las bibliotecas académicas en estos tiempos y una disciplina emergente centrada en el conocimiento ya existente para la innovación al interior de la organización, como lo es la gestión del conocimiento; se tornó necesario los recursos que apoyaran dicho enfoque. Ante ello, de los resultados generales obtenidos en un primer momento y posteriormente con el análisis documental se procedió a seleccionar un total de 84 artículos dispuestos entre las diferentes bases de datos y repositorios anteriormente mencionados (ver tabla N°4).

Tabla N° 4 Conteo de resultados recuperados según base de datos

Base de datos	Número de fuentes recuperadas	% respecto al total
Emerald Insight	23	(27.38%)
Web of Science	20	(23.81%)
Scopus	21	(25%)
Google Scholar	12	(14.29%)
Redalyc	2	(2.38%)
Dialnet	1	(1.19%)
Scielo	1	(1.19%)

Fuente: Elaboración propia

Si bien existe una considerable reducción de las fuentes recuperadas con las halladas en un primer momento, ello se debe a que para la extracción de dichas fuentes se tomaron en cuenta la relevancia de algunos de los autores y su constante presencia en los temas enfocados, así mismo, el resto de los recursos utilizados fueron recuperados debido a la conveniencia que suponían para la finalidad del presente trabajo de investigación con respecto a las áreas temáticas a tratar.

2.4 Bases teóricas

Se decidió trabajar sobre conceptos que consideramos importantes para la mejor y mayor comprensión de la disciplina de la Gestión del Conocimiento. Empezando principalmente por los conceptos básicos con los que se trabaja al interior de la misma, para la identificación de sus diferencias entre sí, como son: Dato, Información y Conocimiento.

Dicho lo anterior, el dato puede ser entendido como el elemento más sencillo, pues carece de significado en sí mismo, como son los números, símbolos, letras sueltas,

etc. Así mismo, la información, es aquella que posee un contexto y es definida por este, es decir, supongamos que nos presentan los siguientes datos: 28, 07, 18, 21, en sí mismos no significan nada, sin embargo, bajo el contexto de “independencia del Perú” se puede entender que los datos anteriormente expuestos son ahora más significantes, pues se constituyen como el día de la independencia del Perú. Mientras que el conocimiento es la información asimilado ya no bajo un contexto determinado sino en base a los modelos o esquemas mentales que poseamos, es decir, la información se procesa al interior nuestro según la visión que tengamos sobre la realidad, es por ello que pese a que cada individuo puede recibir la misma información esta es asimilada de manera distinta.

Así mismo, la Gestión del Conocimiento al estar centrada en el conocimiento, la tipifica tradicionalmente en una dicotomía conocida como Conocimiento Tácito y Conocimiento Explícito. Ahora bien, el conocimiento tácito hace referencia a aquel conocimiento poseído por el individuo sobre la forma de realizar alguna actividad o proceso de una manera tal, que nadie más sabría cómo, más que el propio individuo de manera inconsciente y, por ende, es muy difícil de compartir este tipo de conocimiento, una mejor forma de entender lo anteriormente mencionado, es el caso de jugadores de fútbol profesional pues si se le preguntara a uno de estos la manera en que realiza jugadas de manera tal que nadie más podría igualarla muy probablemente el jugador no sabría explicar claramente la manera en cómo puede hacer lo que puede hacer. Por otra parte, el conocimiento explícito es aquel que es fácil de exteriorizar y compartir con otros individuos, muchas veces se encuentra plasmados en libros, manuales, documentos, entre otros.

Consideramos necesario el tocar estos conceptos a fin de que se pueda comprender la importancia que cada uno de estos elementos desempeñan al interior de la gestión del conocimiento y con ello en mente, se pueda trabajar de mejor manera para la identificación del tipo de conocimiento que se planea crear, capturar, intercambiar, transferir, aplicar o utilizar en las unidades de información.

2.5 Definición detallada del problema

A continuación se pasará a detallar la disposición dada al problema y sus respectivas aristas para su tratamiento en el presente trabajo.

En el capítulo tercero, titulado “Elementos de la Gestión del Conocimiento” se abordará conceptualmente los elementos que componen dicha disciplina, por ello el punto 3.1 titulado simplemente “Gestión del conocimiento” aborda lo siguiente: a) las definiciones que se han hecho hasta el momento de la gestión del conocimiento con el pasar del tiempo, identificando si los autores comparten similitudes o diferencias y los elementos que forman parte de la disciplina además de b) los tipos de conocimiento que maneja la disciplina comúnmente definidos en dos tipos: conocimiento tácito y explícito así como sus diferencias con otros conceptos tales como documento, dato e información debido a que muchos profesionales de la información toman dichos como similares o no encuentran diferencias claras entre estas, c) los modelos de creación del conocimiento que se han venido formulando y aplicando con el tiempo, los cuales tienen finalidades similares y específicas según la realidad de cada organización o centradas en algún aspecto específico de la gestión del conocimiento; en el punto 3.2 titulado “Diferencias entre gestión del conocimiento, gestión documental y gestión de información”, las, valga la redundancia, diferencias existentes y latentes entre la gestión del conocimiento, la gestión documental y la gestión de la información ya que, como pasa con los elementos que estas gestionan, se tiende a tergiversar la finalidad y objetivos de cada una, debido en gran parte el desconocimiento o confusión de términos.

Mientras en el capítulo cuarto, con el título “Prácticas de Gestión del Conocimiento en Bibliotecas Académicas” se aborda la literatura referente a los usos, aplicaciones, implicancias y percepciones con respecto a la gestión del conocimiento en las bibliotecas académicas. De esta manera, en el punto 4.1 titulado “Gestión del conocimiento como soporte para la innovación en bibliotecas académicas” busca analizar la literatura referente a los servicios, productos o procesos que se vieron afectados por la gestión del conocimiento para añadirle valor en beneficio de la biblioteca académica y su sostenibilidad para con su organización matriz que es la universidad.

Por otro lado, en el punto 4.2 titulado “Implicancias de la gestión del conocimiento en bibliotecas académicas” se aborda la literatura que hace referencia a las condicionantes, obstáculos o beneficios que conlleva para las bibliotecas académicas, el enfrascarse en la gestión del conocimiento ya sea por las distintas realidades de las mismas, el personal, los recursos tecnológicos o los altos directivos

que muchas veces no forman parte de iniciativas de esta índole cuando deberían ser los que encabezan el mejoramiento continuo de dichas unidades de información. Por último, en el 4.3 titulado “Percepciones y perspectivas de bibliotecas académicas hacia la gestión del conocimiento” se engloba la literatura que se refiere a los estudios que incluyen la gestión del conocimiento desde el punto de vista de los profesionales de información, ya sea en lo referente a su aplicación o como disciplina administrativa que pueda beneficiar a las bibliotecas académicas.

CAPÍTULO III

ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

3.1 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento, surgida alrededor de los años sesenta, fue inicialmente considerada como un enfoque orientado a evitar los costos que conllevaba llevar a cabo proyectos ya realizados, mediante la adquisición, gestión y divulgación de los conocimientos al interior de la organización. Así mismo no existe a la fecha un consenso universal sobre la definición de la gestión del conocimiento, lo que a su vez genera confusión tanto en las organizaciones (privadas o públicas) como en unidades de información al momento de querer llevarla a lo práctico. Girard, y Girard (2015) entienden la gestión del conocimiento como la encargada de, valga la redundancia, la gestión tanto de información como conocimiento, la cual incluye su creación, transferencia y uso al interior de una organización. Dicha definición incluye a la información como parte de la gestión del conocimiento, como veremos más adelante, esto se debe a que normalmente es asociada la gestión del conocimiento con la de la información, considerando a esta última como la primera, pero con un nombre distinto.

Siguiendo esta última línea, Kraft, y Donoso (2012) presentan la gestión del conocimiento como un desafío, en el cual también están presentes acciones anteriormente mencionadas por otros autores, a las cuales se les suma la recuperación y reutilización del conocimiento ya existente en la organización, lo que permitirá a las organizaciones responder adecuadamente a las exigencias que pudieran tener los clientes para con estas. Podemos ir notando la implicación de la gestión del conocimiento en la búsqueda de generar beneficios en la organización, ya sea al interior, como el ahorro de gastos en proyectos ya realizados, como al exterior con los clientes, lo que en síntesis termina siendo una ventaja competitiva para con sus competidores directos en el entorno globalizado.

Así mismo el Indian Standard Knowledge Management: Glossary of Terms (2012) integra un elemento importante dentro de esta corriente: la aplicación de las tecnologías en este proceso sistemático a fin de mejorar la aplicación de los conocimientos. De esta forma, se hace presente un elemento, hoy en día imprescindible,

en nuestro día a día, como lo son las herramientas tecnológicas, las cuales deben ser tomadas como un medio y no el fin en sí de la gestión del conocimiento.

A su vez Dalkir (2011) concuerda con que el objetivo último de la gestión del conocimiento es el valor añadido mediante la reutilización de los conocimientos existentes, sin embargo, agrega un elemento esencial: el personal y la estructura organizativa a la cual se adecúan. Puesto que, el talento humano junto con la cultura organizacional que se vive al interior de la unidad juega un rol sumamente importante al momento de querer aplicar la gestión del conocimiento, puesto que determina las acciones y motivaciones del personal para con el rol que desempeña.

Autores clásicos como Davenport y Prusak (1998) exponen que la piedra angular de la gestión del conocimiento son los recursos y sistemas ya existentes en la organización, sobre todo el sistema de información, al cual Davenport posteriormente la consideraría igual a la del conocimiento, pero con una nominación distinta. Sin embargo, a diferencia de otros autores, la forma en que la conciben integra tanto al personal, el cambio organizativo y la información propiamente dicha.

Por otro lado, autores más recientes como Raudeliūnienė, Davidavičienė y Jakubavičius (2018) añaden a esta disciplina emergente, la gestión y control de los trabajadores del conocimiento puesto que estos comparten, comunican y crean el conocimiento poseído para apoyar tanto su productividad, para la consecución de objetivos, como la toma de decisiones a realizar para adaptarse al mercado cada vez más globalizado y en constante cambio.

Desde sus inicios, la gestión del conocimiento se ha caracterizado por ser el instrumento usado por las organizaciones para aumentar la eficacia al interior de las organizaciones para, de esta manera, asegurar su supervivencia mediante el crecimiento de su rendimiento y así conseguir el éxito en una sociedad en constante cambio, lo que a su vez hace posible mantener y mejorar la competencia de manera permanente en el mercado, a dicha gestión se le añaden procesos y elementos que se vuelven imprescindibles para su correcta ejecución, como son: el capital humano, la cultura organizacional, las tecnologías de información y comunicación (TIC's). A continuación se detallará los tipos de conocimientos existentes, según la literatura.

3.1.1 Tipos de conocimiento

Para comenzar con una tipología del conocimiento habrá que tener en claro dos puntos: la perspectiva de la disciplina y la definición de conocimiento con la que se va a trabajar. Siguiendo con esta última línea, en la disciplina se trabaja con una definición derivada de una escala, ampliamente usada, la cual va desde los datos a la inteligencia, pasando por el conocimiento, incluyendo al documento, en el caso de Pérez-Montoro (2008), para su distinción del resto debido a que, tanto en las Ciencias de la Información como otras disciplinas, se tiende a confundir el término conocimiento con información o inclusive con el de documento, por lo cual, autores como, Hislop (2013), Pérez-Montoro (2008) o los clásicos Davenport y Prusak (1998) hace una distinción, necesaria desde nuestro punto de vista, entre los términos implicados dentro de lo que es la gestión del conocimiento, como se puede observar en el siguiente esquema (ver Tabla N° 5).

Tabla N° 5 Conceptos de datos, información y conocimiento

	Davenport y Prusak (1998)	Pérez-Montoro (2008)	Hislop (2013)
DATOS	Conjunto de hechos discretos y objetivos sobre los acontecimientos.	Soporte físico de la información	Imágenes en bruto, números, palabras, sonidos, etc., que resultan de la observación
INFORMACIÓN	Un mensaje, generalmente en forma de un documento o una comunicación audible o visible.	Contenido semántico del dato derivado de una clave de codificación (dato + clave de codificación).	Datos organizados en una ruta significativa
CONOCIMIENTO	Mezcla fluida de experiencias enmarcadas, valores, información contextual y perspicacia de los expertos que proporcionan un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.	Estados mentales de un individuo contruidos a partir de la asimilación de información y que rigen las acciones del propio sujeto.	Medios para analizar/entender información/datos, creencia sobre la causalidad de los eventos/acciones, y proporciona la base para orientar la acción y el pensamiento significativos.
DOCUMENTO	---	Todo soporte donde se represente información.	---

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, tanto la literatura como la perspectiva misma de la gestión del conocimiento nos permite tipificar al conocimiento de la siguiente manera:

conocimiento tácito y conocimiento explícito, el primero es aquel conocimiento que reside al interior del individuo, también conocido como “*know how*” o saber cómo, se caracteriza por ser difícil de explicar ya sea hablado, escrito o algún otro medio, mientras el segundo es el conocimiento ya exteriorizado y plasmado en algún soporte, como los manuales, libros, entre otros.

Siguiendo esta línea, tanto Dalkir (2011) como Hislop (2013), enlistan una serie de características propias para cada tipo de conocimiento a fin de poder diferenciarlos e identificarlos durante el proceso de gestión para su posterior tratamiento. Dentro de estas características, una de las principales diferencias, a saber, de ambos tipos de conocimiento sería la transferibilidad puesto que en el conocimiento tácito es muy difícil lograrlo mientras en el conocimiento explícito es todo lo contrario. Como se puede observar, a continuación, en el siguiente esquema (ver Tabla N° 6)

Tabla N° 6 Comparación de las propiedades del conocimiento tácito versus el conocimiento explícito

	Dalkir (2011)	Hislop, Bolsua y Hems (2018)
Conocimiento Tácito	● Capacidad de adaptación, para hacer frente a situaciones nuevas y excepcionales. ● La experiencia, el saber hacer, el saber por qué y el saber cuidar. ● Capacidad de colaborar, de compartir una visión, de transmitir una cultura. ● Entrenamiento y tutoría para transferir el conocimiento de la experiencia en forma individual y cara a cara.	● Inexpresable en forma codificable ● Subjetivo ● Personal ● Contexto específico ● Difícil de compartir
Conocimiento Explícito	● Capacidad para difundir, reproducir, acceder y volver a aplicar en toda la organización. ● Habilidad para enseñar, para entrenar. ● Capacidad de organizar, sistematizar, traducir una visión en una declaración de misión, en directrices operacionales. ● Transferir conocimientos a través de productos, servicios y procesos documentados.	● Codificable ● Objetivo ● Impersonal ● Independiente del contexto ● Fácil de compartir

Elaboración propia

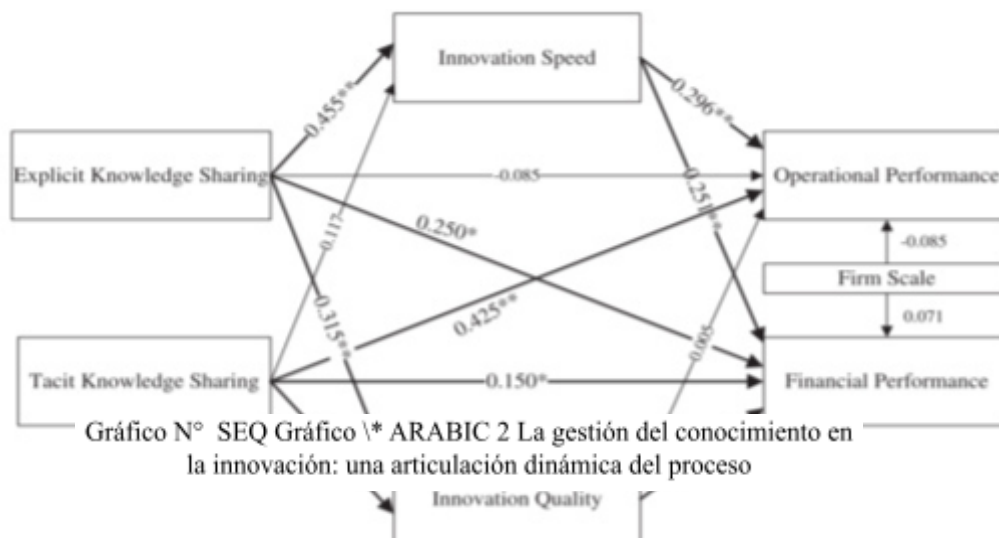
Así mismo, autores clásicos como Nonaka y Takeuchi (1995) entienden por conocimiento explícito, a aquel conocimiento que puede ser almacenada, articulado y difundido a través de diferentes formas de codificación, como bien podrían ser un manual de instrucciones, entre otras, por ello es recurrente el uso de tecnologías para el

manejo de este tipo de conocimiento. De igual forma, el autor francés Reix, R. (1995) menciona que, entre las características del conocimiento explícito, destaca que es formalizable, transferible, codificable y adaptable, puesto que puede tomar forma de leyes, normas, procedimientos, entre otros.

Por su lado, Chen et al (2011) menciona que una de las características del conocimiento tácito reside en que los poseedores de esta, no están plenamente conscientes de ello, como lo sería en el caso del conocimiento que posee un jugador experto en fútbol, además, dichos autores demuestran que las motivaciones extrínsecas mejoran la actitud hacia el intercambio de conocimientos explícitos, lo propio con las motivaciones tácitas y el intercambio de conocimientos tácitos, puesto que mediante una correcta cultura motivacional, se permitirá un ambiente en el cual los integrantes de la organización puedan compartir los conocimientos, a fin de desarrollar en el futuro herramientas de gestión del conocimiento, tales como: comunidades de práctica, lecciones aprendidas, entre otras.

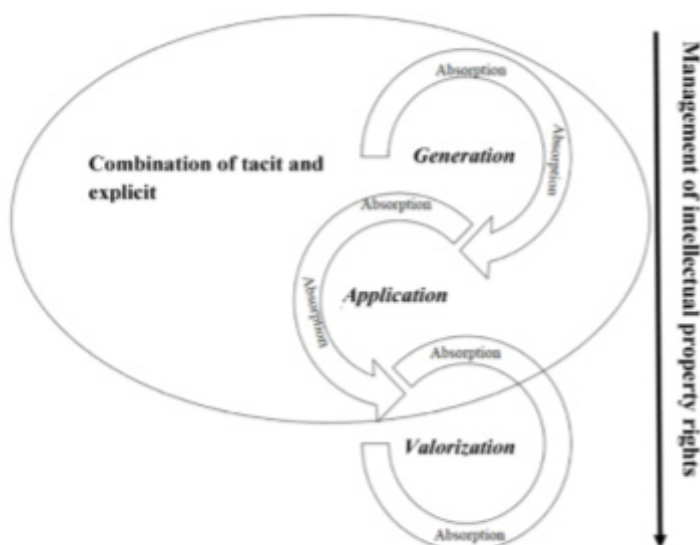
Sumado a ello, se demuestra la importancia de ambos conocimientos y el intercambio de estos al interior de la organización, puesto que Wang y Wang (2012) en su investigación acerca de la relación entre el intercambio de conocimientos, el rendimiento y la innovación, concluyen que: el intercambio de conocimientos explícitos tienen impactos muy significativos tanto en la velocidad de la innovación como en los resultados financieros, de igual forma el intercambio de conocimientos tácitos impactan de manera significativa tanto en la calidad de la innovación como en los resultados operacionales de la organización. A continuación, se puede observar el esquema que refleja la relación anteriormente expuesta, de manera cuantitativa (Ver gráfico N° 1)

Gráfico N° SEQ Gráfico * ARABIC 1 Esquema de relación cuantitativa del intercambio de conocimientos explícitos y tácitos



Fuente: Wang, Z. y Wang, N. (2012), p. 8905

Tanto en la práctica y a raíz de la literatura, la gestión del conocimiento está fuertemente relacionado con la búsqueda de las empresas por innovar, ante ello, resulta conveniente la identificación de los diferentes procesos del conocimiento y cómo se traduce ello en innovación, Barbaroux, Attour y Schenk (2016) exponen que tanto el conocimiento como la innovación son inseparables al interior de la organización, el segundo depende de la gestión del primero, sobre todo, en tres aspectos fundamentales a mencionar: la generación, la aplicación y la valorización del conocimiento, los cuales a su vez se encuentran relacionados y conectados. (Ver gráfico N°)



Fuente: Attour y Schenk (2016), p. 22

3.1.2 Modelos de creación del conocimiento

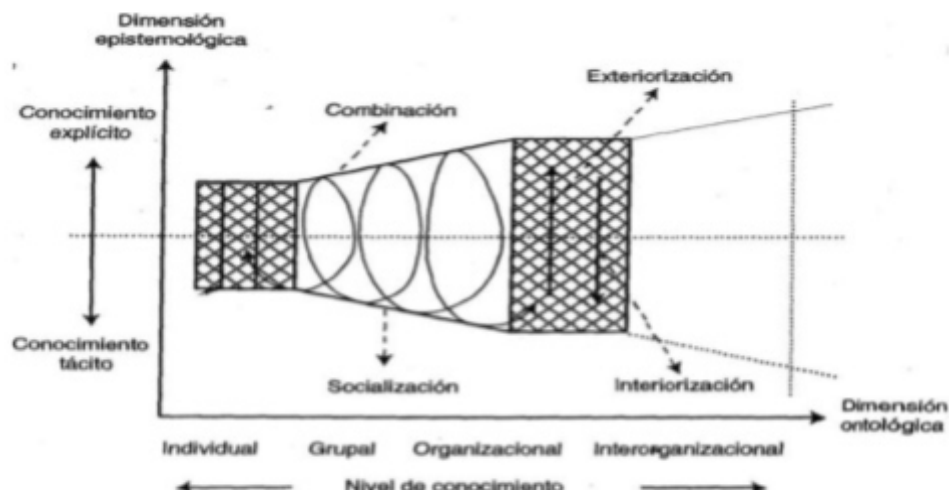
3.1.2.1 Modelo espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

Con el pasar del tiempo y, más específicamente, la época posterior a la segunda guerra mundial, a pesar de las consecuencias devastadoras, a nivel industrial conllevó un gran despliegue tanto a nivel operacional como estratégico debido a que muchos países luego de la posguerra necesitaban de estas a fin de poder sobresalir. En este contexto y en años posteriores, se vinieron trabajando diversas teorías referentes al conocimiento que poseen las empresas y la manera de gestionarlos, es así que Nonaka y Takeuchi en 1995 estudian la forma en que las empresas japonesas alcanzan la creatividad e innovación.

De esta forma, llegan a considerar que el aspecto clave dentro de dichas empresas se debe a que dicha innovación no procedía de la gestión de conocimientos objetivos sino más bien de elementos muy subjetivos tales como las metáforas o símbolos, esto es, poseían un enfoque más orientado hacia el conocimiento tácito. Además, encuentran que dicho enfoque se debe en gran manera a las diferencias culturales existentes entre occidente y oriente, puesto que en el primero se tiende a trabajar de maneras separadas con “el que conoce” y “lo que conocemos” por nombrarlos de alguna manera, mientras en el segundo debido a sus corrientes budistas y zen, poseen una visión más unificadora para con estos elementos, dicho de alguna manera, entre el cuerpo y la mente (Cristea y Căpațină, 2009; Dalkir, 2011)

En este modelo de creación del conocimiento organizacional se trabaja de manera dinámica puesto que en las dimensiones que la componen, ontológica y epistemológica, confluyen e interactúan elementos tales como el conocimiento tácito, explícito, individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Es este proceso, el que constituye una espiral de conocimiento (ver gráfico N°) puesto que el conocimiento es generado primordialmente desde el nivel individual para que mediante redes informales de relaciones al interior de la organización alcance el nivel grupal o colectivo y así finalmente ser aplicado a nivel organizacional, gracias a esta acumulación de conocimientos se promueve la innovación y sobre todo, el aprendizaje organizacional (Cristea y Căpațină, 2009; Haslinda, y Sarinah, 2009).

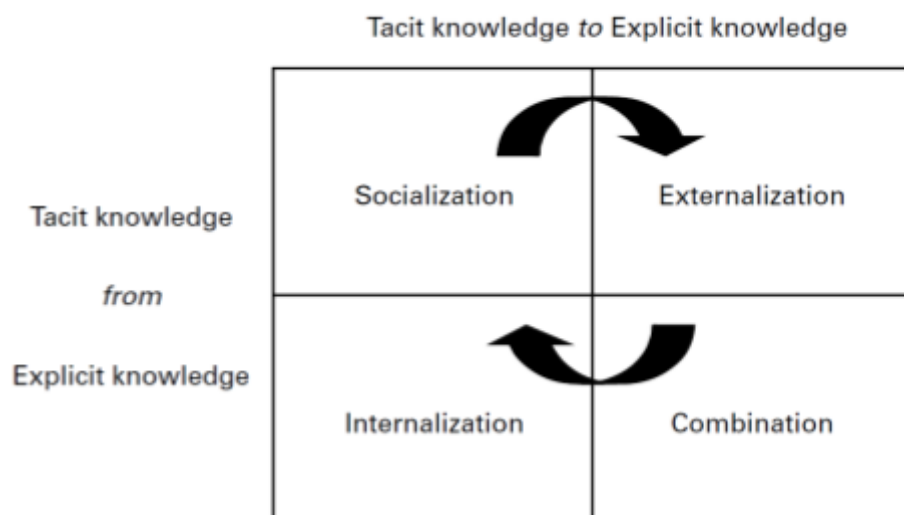
Gráfico N° SEQ Gráfico * ARABIC 3 Espiral de creación de conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995), p. 15.

En síntesis, este modelo sustenta que la creación de conocimiento a nivel organizacional es la representación del conocimiento individual, pero de forma amplificada, para su posterior aplicación de manera generalizada. Si bien el esquema de las etapas del proceso de creación del conocimiento (ver gráfico N°) nos presenta la transferencia de conocimientos en la organización como algo sencillo y directo, en la realidad difiere mucho y tiende a ser más complicado y complejo de lo que parece (Cristea y Căpațină, 2009; Dalkir, 2011).

Gráfico N° SEQ Gráfico * ARABIC 4 El modelo de conversión de conocimientos de Nonaka y Takeuchi



Fuente: Dalkir (2011), p. 66

Estos procesos de creación del conocimiento expuestos anteriormente (ver gráfico N° 4) son entendidos por diversos autores de forma similar como se detalla a continuación (ver Tabla N° 7)

Tabla N° 7 Comparación de conceptos del conocimiento tácito y el conocimiento explícito

Procesos de creación del conocimiento	Nonaka y Takeuchi (1995)	Ngulube y Lwoga (2007)	Cristea y Căpațină (2009)	Dalkir (2011)	Mohajan (2017)
Socialización (Tácito a tácito)	Es un proceso de intercambio de experiencias y, por lo tanto, de creación de conocimientos tácitos, como modelos mentales y habilidades técnicas compartidos.	Es un espacio donde los individuos pueden compartir sentimientos, emociones, experiencias y modelos mentales.	Significa compartir el conocimiento mediante interacciones sociales directas. También implica obtener un entendimiento mutuo. Es una de las formas más simples de intercambio de conocimientos, porque es un estado instintivo.	Consiste en el intercambio de conocimientos en interacciones cara a cara, naturales y típicamente sociales.	Incluye la formación compartida y la comunicación de conocimientos tácitos entre personas que tienen una cultura común y pueden trabajar juntas con eficacia
Externalización (Tácito a Explícito)	Es un proceso de creación de conocimiento por excelencia en el que el conocimiento tácito se hace explícito, tomando las formas de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.	Es un espacio donde se comparten los modelos mentales y las habilidades de los individuos, se convierten en términos comunes y se articulan como conceptos a través de imágenes, símbolos y lenguaje.	Los empleados son capaces de definir estructuras de conocimiento y de utilizar ciertos métodos para aplicarlas en circunstancias específicas. Una vez externalizado, el conocimiento es tangible y permanente. Puede ser fácilmente compartido y difundido en la organización.	En este modo, los individuos son capaces de articular el conocimiento y el saber hacer y, en algunos casos, el saber-por qué y el cuidar-por qué. El conocimiento que antes era tácito puede de alguna manera ser escrito, registrado, dibujado o hecho tangible o concreto de alguna manera	La externalización se realiza diariamente en una organización, debido a la institucionalización de normas tácitas como reglamentos internos.
Combinación (Explícito a Explícito)	La combinación es un proceso de sistematización de conceptos en un sistema de conocimientos. Esta modalidad de conversión de conocimientos implica	Es un espacio virtual que facilita la recombinación de los conocimientos explícitos existentes para formar nuevos	El proceso de combinar piezas de conocimiento para obtener nuevas formas de conocimiento. No hay conocimiento que sea creado por sí mismo - representa una nueva combinación o una	El proceso de recombinación de piezas discretas de conocimiento explícito en una nueva forma. En otras palabras, la combinación se produce cuando los conceptos se clasifican y sistematizan en un	Este es nuestro proceso más familiar. Tomamos conocimiento explícito y explicable, lo combinamos con otros conocimientos explícitos y desarrollamos nuevos

	la combinación de diferentes cuerpos de conocimientos explícitos. Los individuos intercambian y combinan conocimientos a través de medios tales como documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o redes de comunicación computarizadas	conocimientos explícitos.	representación de un conocimiento existente. Por lo tanto, la combinación tiene lugar cuando los conceptos se clasifican y sistematizan en un sistema de conocimiento.	sistema de conocimiento. Algunos ejemplos serían poblar una base de datos, cuando enseñamos, cuando categorizamos y combinamos conceptos, o cuando convertimos el conocimiento explícito en un nuevo medio, como un tutorial informático	conocimientos explícitos. Se intercambian y combinan conocimientos a través de mecanismos tales como conversaciones telefónicas, documentos, reuniones, incluidos planes, gráficos, investigación, etc.
Internalización (Explícito a Tácito)	La internalización es un proceso de incorporación del conocimiento explícito en el conocimiento tácito. Está estrechamente relacionado con el "aprender haciendo". Cuando las experiencias a través de la socialización, la externalización y la combinación se internalizan en las bases de conocimiento tácito de los individuos en forma de modelos mentales compartidos o conocimientos técnicos, se convierten en activos valiosos	Es un espacio donde el conocimiento explícito se convierte en conocimiento tácito.	Podemos asociar la internalización con el proceso de aprendizaje por la práctica. Esto implica convertir o integrar nuestro conocimiento/experiencia en modelos mentales que lo amplíen, para finalmente reformularlo en el contexto de una base de conocimientos diferente. El conocimiento, las experiencias, las mejores prácticas, las lecciones aprendidas están pasando por el proceso de conversión, pero es imposible detenerse en una fase intermedia.	Se produce a través de la difusión e incrustación del comportamiento recién adquirido y de los modelos mentales recién entendidos o revisados. Está muy ligada al "aprender haciendo". Convierte o integra experiencias y conocimientos compartidos y/o individuales en modelos mentales individuales. Una vez que el nuevo conocimiento ha sido internalizado, es luego utilizado por los empleados que lo amplían, lo extienden, y lo reencuentran dentro de sus propias bases de conocimiento tácito existentes.	Este es el proceso por el cual algo que aprendemos se convierte en automático. La conversión de este proceso es más difícil. En este proceso, el aprendizaje por la práctica, la formación y los ejercicios permiten a los individuos acceder al dominio de conocimiento de interés del grupo y de la organización.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.2 Modelo de gestión del conocimiento del Complex Adaptative Systems

Con el pasar del tiempo, se hacen más imprescindibles el uso de las herramientas tecnológicas para la sociedad, ante ello no podría quedarse exenta una disciplina como la gestión del conocimiento, por ello, este modelo toma como base los principios de la cibernética y permite entender la organización y sus integrantes de manera independiente pero formando parte de un todo, si bien podría parecer no poseer mucho sentido a primera vista. al respecto, diversos autores comparten semejanzas al momento de intentar explicar dicho modelo, como se aprecia a continuación (ver Tabla N° 8):

Tabla N° 8 Conceptos del modelo de gestión del conocimiento del CAS

	Cristea y Căpațină (2009)	Dalkir (2011)	Mohajan (2017)
Complex Adaptative Systems (CAS)	Estos modelos contienen una serie de funciones que aseguran la viabilidad de cualquier sistema de vida en general y de las organizaciones, en particular. Contienen muchos agentes independientes que están interactuando. Su comportamiento hace posible la aparición de algunos fenómenos complejos de adaptación. No hay una autoridad general para manejar la forma en que estos agentes deben trabajar. Un modelo general de un comportamiento complejo será el resultado de todas las interacciones.	Pionero en el tratamiento de la organización como entidad viva. En su viable modelo de sistema (VSM), se distingue un conjunto de funciones que aseguran la viabilidad de cualquier sistema viviente y organizaciones en particular. Se basa en los principios de la cibernética o la ciencia de sistemas que utilizan mecanismos de comunicación y control para comprender, describir y predecir lo que una organización autónoma o viable será suficiente.	Un sistema adaptativo complejo (SAC) es un término acuñado por John H. Holland en 1975 para describir los sistemas no lineales cuyo comportamiento está determinado por la interacción de sus partes adaptativas. Se define como un sistema abierto con gran variabilidad y diversidad de elementos o agentes, con interacciones dinámicas entre ellos que crean sistemas de retroalimentación no lineales

Fuente: Elaboración propia

Lo primero que se tiene en claro, es que no es un modelo en sí sino más bien un esquema que abarca a esos complejos sistemas que se producen al interior de la organización, por ello no surge la necesidad de un líder o alguien que encabece o dirija la gestión de los activos al interior de la organización sino que son los principios tomados de la ciencia de sistemas los que permiten el entendimiento y la “auto gestión” que, a su vez, permite la generación de retroalimentación en todos los sentidos, es decir, de manera no tradicional en la que esta se ve dirigida en una dirección determinada, ya sea del operador al gerente o el gerente al operador.

Además Cristea y Căpațină (2009) y Dalkir (2011) resumen aspectos claves, ofrecidas por el modelo, para sobrevivir y competir con éxito en el mercado, detallados a

continuación: comprensión, creación de nuevas ideas, solución de problemas, toma de decisiones y seguir las acciones para obtener los resultados deseados. Ahora bien al igual que el modelo anteriormente explicado, este posee unos determinados elementos, los cuales serán detallados en los siguientes párrafos (ver Tabla N° 9).

Tabla N° 9 Elementos del modelo de gestión del conocimiento del CAS

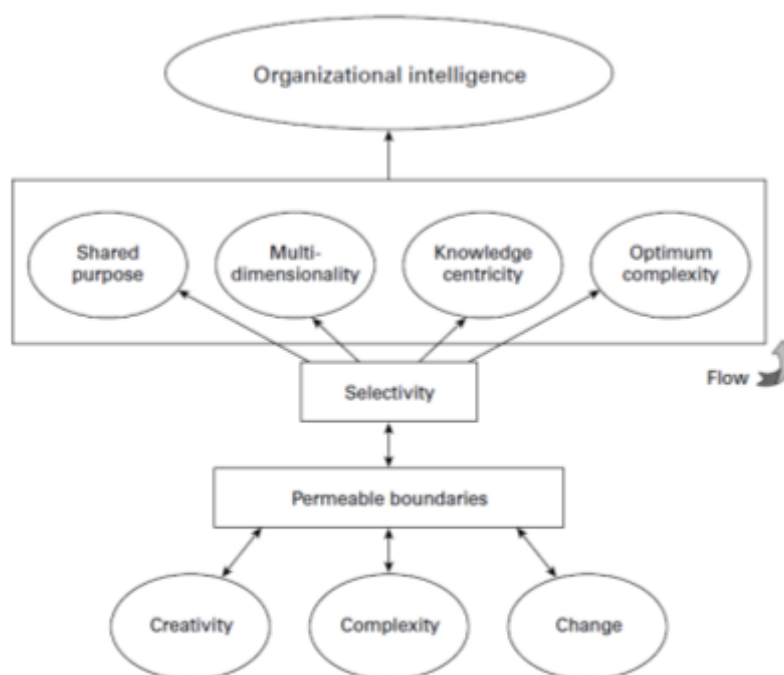
	Cristea y Căpațină (2009)	Dalkir (2011)
Inteligencia organizacional	Esta propiedad revela la capacidad de la organización para percibir, interpretar y responder al entorno de tal manera que permita alcanzar los propósitos deseados.	Se refiere a la capacidad de la empresa para innovar, adquirir conocimientos y aplicar esos conocimientos a las situaciones pertinentes.
Propósito compartido	Representa la capacidad de la organización para integrar y movilizar recursos a través de una comunicación continua y bidireccional con su gran número de subsistemas relativamente independientes	---
Selectividad	Consiste en el filtrado de la información entrante del mundo exterior. Un buen filtrado requiere un amplio conocimiento de la organización, un conocimiento específico del cliente, y una fuerte comprensión de los objetivos estratégicos de la empresa.	Se refiere a la evolución del contenido, una característica que se opone al enfoque basado en los almacenes de datos. Ser selectivo significa filtrar la información de entrada procedente del entorno externo.
Complejidad óptima	La complejidad óptima está representada por el correcto equilibrio entre la complejidad interna y el entorno externo	La complejidad óptima representa el equilibrio correcto entre la complejidad interna (es decir, el número de diferentes estados organizativos pertinentes) para hacer frente al entorno externo sin perder de vista el objetivo general y la noción de una "empresa única" o identidad común.
Límites permeables	Los límites permeables son esenciales si se quiere intercambiar ideas y construir sobre ellas.	La apertura de las barreras representa un aspecto muy importante, si queremos la libre circulación de las ideas.
Centrado en el conocimiento	Conduce a la agregación de la información después de la autoorganización, la colaboración y la alineación estratégica. Las corrientes de información activarán el desarrollo del conocimiento y facilitarán las conexiones y la continuidad necesaria para mantener la unidad y la coherencia de la inteligencia organizativa.	La centralidad del conocimiento se refiere a la agregación de la información pertinente a partir de la autoorganización, la colaboración y la alineación estratégica.
Flujo	---	El flujo permite la centralidad del conocimiento y facilita las conexiones y la continuidad necesarias para mantener la unidad

		y dar coherencia a la inteligencia organizativa
Multidimensionalidad	La multidimensionalidad aporta flexibilidad organizacional que asegura el hecho de que el personal tiene las competencias, las perspectivas y las habilidades cognitivas para resolver problemas	Representa la flexibilidad organizativa que garantiza que los trabajadores del conocimiento tengan las competencias, las perspectivas y la capacidad cognitiva necesarias para abordar las cuestiones y resolver los problemas. Esto se considera a veces como análogo al desarrollo del instinto humano

Fuente: Elaboración propia

Para una mejor comprensión de cómo se lleva a cabo la gestión de los conocimientos organizacionales mediante los insumos (inputs) tales como la creatividad, la complejidad y el cambio en los cuales intervienen e interactúan los elementos antes mencionados. (ver gráfico N°)

Gráfico N° SEQ Gráfico * ARABIC 5 Esquema del modelo de gestión del conocimiento del CAS

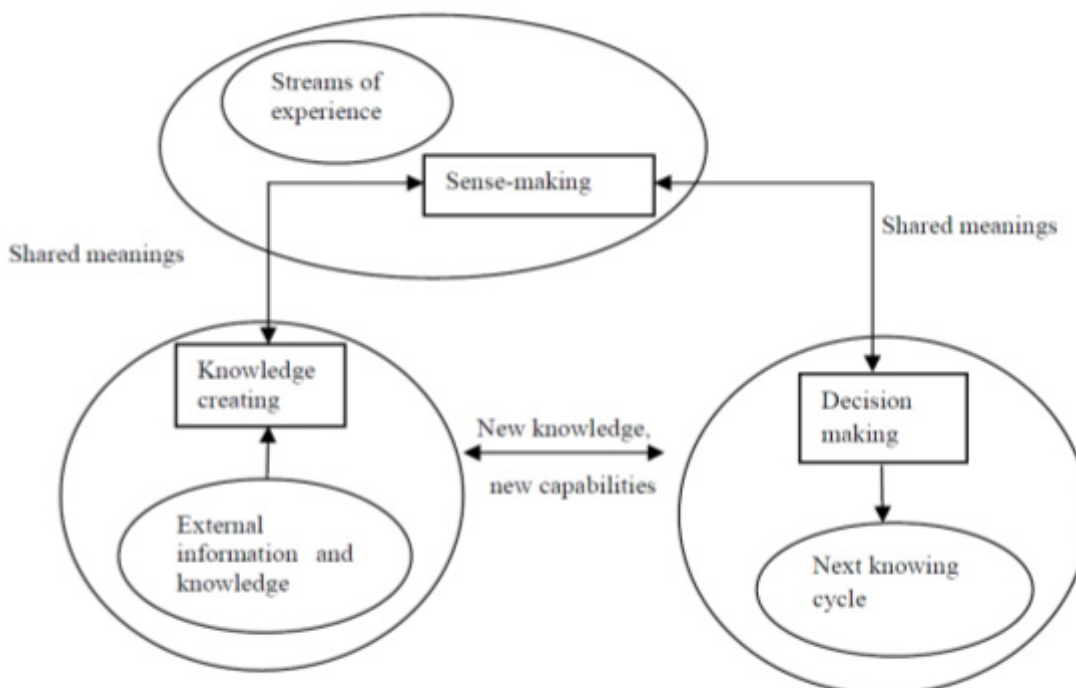


Fuente: Dalkir (2011), p. 88

3.1.2.3 Modelo de gestión del conocimiento de Choo

Este modelo tiene como base, tres fases a saber: la creación de sentido, creación del conocimiento y la toma de decisiones, que si bien podría parecer sencillo en una primera impresión, dicho modelo se basa en el aprovechamiento de la información obtenida del entorno externo a fin de concentrarla y absorberlas en cada una de estas fases, a fin de incorporarlas dentro de las acciones de la organización, lo que a su vez permiten consolidar, valga la redundancia, la acción organizativa y, al estar interconectados entre sí (ver gráfico N°), terminan por volverse parte importante para el correcto desenvolvimiento de la visión que se tendrá sobre el manejo del conocimiento al interior de la organización (Cristea, Căpațină, 2009; Dalkir, 2011; Mohajan, 2017).

Gráfico SEQ Gráfico * ARABIC 6 Esquema del modelo de gestión del conocimiento de Choo



Fuente: Mohajan (2017), p. 13

Cristea y Căpațină (2009) mencionan que para una mejor comprensión del cómo es que procesos, que podrían parecer a simple vista desordenados o caóticos, pueden configurarse en procesos claros mediante la intervención, a nivel individual, de interpretaciones de información en común, surgidas a partir del intercambio de dicha información mediante el intercambio y el diálogo, las cuales interactúan junto con las

experiencias anteriores que se puedan poseer. se identifican cuatro procesos en este modelo:

- Cambiando el entorno: es externo para la organización, teniendo la posibilidad de perturbar el flujo de información entre los participantes.
- Adaptación
- Selección y mantenimiento: cuando la gente trata de interpretar lo que se ha observado. Este es el proceso que se refiere a la creación de la memoria de organización que contendrá aquellas experiencias finalizadas con éxito. Esta memoria puede ser reutilizada en el futuro para nuevas interpretaciones con el fin de unificarlas en una visión organizativa coherente.

3.1.2.4 Modelo de gestión del conocimiento de Wiig

Este modelo está basado en el principio de que para que los conocimientos disponibles sean útiles, estos deben ser organizados. Esta organización depende del uso que se le dan al momento de resolver problemas y tomar decisiones. Un ejemplo de ello es la forma que nuestro modelo mental a nivel individual organiza el conocimiento como redes semánticas, dándoles un enfoque en específico según la tarea cognitiva que vengamos realizando. Además aborda la elaboración de conocimiento y su uso tanto a nivel individual como de la organización. (Cristea y Căpațină, 2009; Dalkir, 2011; Mohajan, 2017). Así mismo, en el modelo de Wiig se identifican tres *formas* de conocimiento, a saber: en primer lugar tenemos el *conocimiento público*, en su mayoría explícito y de dominio público, el cual puede enseñarse, aprenderse y compartirse de manera rutinaria, en su forma pasiva puede ser encontrado en libros, normas, sitios web y en la activa, con expertos o sistemas reconocidos; por otro lado tenemos la *experiencia compartida*, centrada al ámbito laboral y a la colaboración, a través de lenguajes especializados, entre los conocimientos poseídos por los trabajadores, en su forma pasiva puede hallarse en la información sobre tecnologías o procedimientos documentados mientras que en la activa mediante el uso de sistemas de información usadas en la organización como la intranet; en la tercera forma se presenta el *conocimiento personal*, es el más completo y a su vez el menos accesible puesto que al ser más tácito que explícito, reside en la mente de los individuos y es usada inconscientemente, es conocimiento sistemático, idealista y hasta pragmático que no es entendida claramente o puede ser explicada, en su forma pasiva es constituida por la información, hechos y eventos

acumulados en la mente del individuo mientras que de forma activa se presenta en las habilidades, hábitos usados ya sea en el trabajo, actividades o vida diaria. (Wiig, 1993; Cristea y Căpațină, 2009; Dalkir, 2011; Mohajan, 2017)

Sumado a ello, este modelo diferencia de las tres *formas* de conocimiento, cuatro *tipos* a saber: el conocimiento fáctico o de hechos (*factual knowledge*), es decir, aquel conocimiento que se basa en los datos, detalles en específico y vinculados a lo que podemos observar y verificar directamente en la realidad, dicho de otra manera, es nuestro conocimiento sobre aquello que “sabemos que es verdad”; sigue el conocimiento conceptual (*conceptual knowledge*), el cual incluye los sistemas, conceptos y perspectivas sobre la forma de ver diversas situaciones en particular; el conocimiento metodológico (*methodological knowledge*) se refiere al cómo pensar y razonar, en especial con estrategias, dentro de un contexto en particular sobre situaciones particulares y el conocimiento esperado (*expectational knowledge*) hace referencia a los juicios, expectativas e hipótesis que poseen las personas referente a la evolución de determinadas situaciones y el cómo manejarlos. (Cristea y Căpațină, 2009; Dalkir, 2011). De esta manera, tanto las tres formas como los cuatro tipos de conocimiento componen una matriz, la cual se convierte en el centro del modelo de gestión del conocimiento de Wiig. (ver gráfico N°)

Gráfico N° SEQ Gráfico * ARABIC 7 Matriz del modelo de gestión del conocimiento de Wiig

Types Forms	FACTUAL Knowledge Facts, Data, Known Causal Chains	CONCEPTUAL Knowledge Perspectives, Concepts, Gestalts	EXPECTATIONAL Knowledge Judgments, Hypotheses, Expectations	METHODOLOGICAL Knowledge Reasoning Strategies, Methodologies
Public Knowledge	Textbook Knowledge, Mathematical Models, & Public Computer Models	Generally Accepted Points of Views, Concepts, & Perspectives	Commonly Accepted Working Hypotheses & Implications	Methodologies & Strategies Taught in Classrooms
Shared Expertise	Specialized Understandings for "What It Is" & "How It Works"	Expert Concepts, Perspectives, & Overviews of Complex Situations	Expert Judgments & Expectations for Narrowly Understood Situations	Expert Strategies to Investigate, Analyze, Synthesize, & Manage
Personal Knowledge	Personally Held Observations, Information, & Understandings of "How It Operates"	Private Ways of Viewing Situations from Single or Multiple Perspectives	Personal Value Judgements, Expectations, Beliefs, & Misconceptions	Intuitive Notions about What to Do, How to Proceed & How to Arrive at Conclusions

Fuente: Wiig (1995), p. 132

3.2 Diferencias entre gestión del conocimiento, gestión documental y gestión de información

Se ve necesario hacer un apartado con la finalidad de, tratar o aproximarnos, a definir lo qué se entiende por gestión de la información (GI) y gestión documental (GD) respecto a la gestión del conocimiento, debido a que según la literatura revisada, al interior de las unidades de información como son las bibliotecas académicas, se tiende a considerar los conceptos de manera igual; sobre todo entre la gestión de la información (GI) y del conocimiento (GC), ante ello se ve necesario vislumbrar sus principales diferencias a fin de un mejor y correcto uso de los conceptos y sus aplicaciones. Por ello, previamente se definieron los elementos básicos, a saber: documento, dato, información y conocimiento (ver Tabla N° 10), sobre los cuales trabajan dichas disciplinas, para comprender de mejor manera la interrelación de dichos elementos, se puede definir de manera simple que los datos son la base de la información, la cual a su vez, dependiendo de cuánta información disponga el individuo referente a un tema, constituye la base del conocimiento. (Fernández & Ponjuán, 2008)

Tabla N° 10 Conceptos y diferencias de gestión documental, de la información y del conocimiento

	Gestión Documental (GD)	Gestión de la Información (GI)	Gestión del Conocimiento (GC)
Rodríguez (2008)	---	Actividad económica mediante la cual se trazan objetivos y estrategias, se organizan y distribuyen recursos, y se conducen y controlan acciones para un mejor manejo y uso de la información, de forma que se garantice eficaz y eficientemente, su identificación, obtención, representación, almacenamiento, búsqueda y recuperación, circulación o distribución, análisis y uso, con beneficios y la creación de ventajas competitivas para la organización.	---
Gauchi (2012)	Proceso vital para toda organización debido a la magnitud que alcanza la producción de documentos, que permiten analizar y controlar sistemáticamente cómo la información	---	

	registrada se crea, recibe, mantiene o utiliza		
Moustaghfir, Schiuma (2013)	---	---	Puede ser definida como todo el escenario de procesos, acercamientos, prácticas y sistemas usados para generar, desarrollar, renovar e integrar recursos basados en conocimiento en capacidades para que una organización pueda influir y aprovechar oportunidades de forma rápida y con experticia, para crear valores en el mercado e incrementar una ventaja competitiva sustentable.

Fuente: Elaboración propia

Tanto los datos, como la información, el conocimiento y su interrelación constituyen la base sobre la cual trabajan tanto la gestión documental como la de la información y del conocimiento, las cuales a su vez se interrelacionan formando una cadena en la cual se complementan e interactúan, en aras de volverse la fuente principal de la generación de ventajas competitivas en el mercado o añadirle valor a los servicios o productos que la organización brinda; si bien pueden trabajar estrechamente en conjunto, cada una posee características propias que la diferencian una de otra, como es el caso de la gestión documental y de la información, si bien la primera constituye el centro de la segunda, en el sentido que permite el registro desde la creación, el almacenamiento y posterior recuperación de los documentos que se produjeron durante el desarrollo de las actividades de la organización, esta última hace más énfasis en brindar la información adecuada, tanto en el momento adecuado, como en el área adecuada para la posterior toma de decisiones por parte de la empresa; por otro lado la gestión del conocimiento es el conjunto de acciones dirigidas a incentivar la creación, difusión y almacenamiento de conocimiento en toda la organización y a todo el personal involucrado desde la base hasta la cabeza de la jerarquía, en especial la conversión del conocimiento poseído interiormente por el personal, conocido como tácito, en formas más tangibles de tratar, esto es, el conocimiento explícito que puede ser encontrada desde manuales hasta páginas web propias de la organización.

CAPÍTULO IV

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN BIBLIOTECAS ACADÉMICAS

4.1 Gestión del conocimiento como soporte para la innovación en bibliotecas académicas

Resulta necesario establecer el concepto por el cual se entiende las bibliotecas académicas o universitarias para fines de este trabajo, para ello, se ha de tener en cuenta las menciones que hizo la IFLA (1974) al respecto, pues acota que a diferencia de otros grupos de bibliotecas, estas eran más complejas pues no hay un grado de homogeneidad en todas, debido a la naturaleza misma del trabajo a la que se enfocan las instituciones de educación superior; de esta manera se puede entender o definir a la biblioteca académica en torno a las funciones que esta desempeña en su respectivo ámbito, por ello Klain y Shoham (2017) resumen las siguientes:

Tabla N° 11 Funciones de la Bibliotecas Académicas

Funciones	Sustento
Acceso a la información digital	Los avances tecnológicos han permitido que grandes cantidades de información estén disponibles en formato digital, lo que permite a los miembros de la facultad acceder fácilmente y a distancia a información que va más allá de los libros y revistas físicos.
Desarrollo de colecciones digitales	Los bibliotecarios desarrollan hoy en día más colecciones digitales, que son un gasto financiero importante y esto implica una consulta continua con los miembros de la facultad para comprender y satisfacer sus necesidades
Compartir	Con el aumento de la dificultad y los gastos que entraña el desarrollo de la colección de la biblioteca, se establecen acuerdos de préstamo interbibliotecario para permitir el préstamo, el envío por correo o el escaneo de materiales que no están disponibles en la propia colección de la biblioteca.
Descubrimiento y acceso	La era digital ha cambiado la forma en que los profesores buscan y recuperan información. Estos cambios requieren nuevas habilidades por parte de los usuarios, y los bibliotecarios deben ser conscientes y ayudar en el proceso de adquisición de estas habilidades.
Metadatos y catálogos	Los bibliotecarios deben ser conscientes de la dificultad de acceder a muchos artículos; si no proporcionan toda la información descriptiva posible sobre los artículos de sus colecciones, los usuarios no se darán cuenta de la existencia de estos artículos, especialmente si no existen electrónicamente o sólo están disponibles en la colección física.
Presupuesto y establecimiento de prioridades	A pesar de las cuestiones presupuestarias, las bibliotecas académicas suelen garantizar que todo el material pertinente para los cursos académicos se encuentre en la colección de la biblioteca.

Comunicación académica formal e informal	La comunicación académica ha cambiado dramáticamente en la era digital y las comunidades científicas se crean más rápidamente hoy que en el pasado. Las bibliotecas deben adaptarse en consecuencia y proporcionar servicios que se adapten mejor a estos cambios.
---	--

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la línea de las funciones y, por ende, servicios que desempeñan las bibliotecas académicas, Islam, Agarwal e Ikeda (2017) mencionan que existe una fuerte relación entre el ciclo de gestión del conocimiento, compuesta por actividades como creación/, captación, intercambio, aplicación y uso de los conocimientos, y la innovación, desempeñando la primera un rol importante sobre la segunda a fin de desarrollar nuevas y mejores ofertas de servicios por parte de las bibliotecas académicas para con sus usuarios, más aún, les permitiría a estas una mayor capacidad de respuesta y encaminarse hacia lo que se espera de las bibliotecas en el futuro.

Así también, De Bem y Coelho (2013) demostraron que la correcta aplicación de la gestión del conocimiento conllevaba una considerable mejora de las capacidades de las bibliotecas para aprender, identificar y utilizar tanto los conocimientos internos como externos durante el desarrollo de sus procesos, actividades y servicios puesto que incluso en la interacción con los usuarios se comparten e intercambian conocimientos, los cuales pueden ser registrados, sistematizados y aprovechados como parte de las futuras mejoras al interior de la biblioteca. A continuación (ver tabla N° 12) se expondrá los trabajos referentes a la renovación, mejoramiento o innovación en productos y servicios ofertados por las bibliotecas académicas.

Tabla N° 12 Innovaciones y beneficios de la GC en las BA

Innovaciones	Autores
El estudio ha puesto de relieve la enorme cantidad de conocimientos tácitos que poseen los bibliotecarios en relación con sus clientes; conocimientos que ahora pueden organizarse y a los que se puede acceder sistemáticamente. Antes de este estudio, no existía en la biblioteca ningún mecanismo explícito y sistemático para vincular lo que saben los bibliotecarios con la forma en que esto puede apoyar a sus clientes y, lo que es más importante, la forma en que el <i>know-how</i> y el <i>know-what</i> de los bibliotecarios podrían convertirse sistemáticamente en activos de conocimiento corporativo	Daneshgar & Parirokh, (2012)
Este estudio reveló que hay una nueva oleada de interés en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para el intercambio de conocimientos; la principal consecuencia de ello es la aparición de comunidades profesionales de aprendizaje que participan continuamente en la creación y el intercambio de conocimientos.	Ngozi, S., Akpan, I. & Adedokun, T. (2014)
Las principales actividades del ciclo de captación/creación de conocimientos que apoyan los servicios bibliotecarios innovadores incluyen el aprendizaje de las posibilidades de innovación, el aprendizaje de la interfaz de usuario, el aprendizaje de los instrumentos tecnológicos que deben adoptarse y el aprendizaje de las necesidades de los usuarios para comprenderlos.	Ugwu y Ekere (2018)
Además, el sistema de GC permite el mantenimiento, la protección y el crecimiento de la experiencia de la biblioteca y la generación de innovación. También ayuda a planificar y supervisar el desarrollo y la aplicación de la estrategia de la biblioteca.	Balagué, Düren y Saarti (2016)
Por ejemplo, se está produciendo una mejor comunicación e intercambio de conocimientos entre los campus principales. Algunos recursos de aprendizaje están llegando al depósito del centro de GC. Permite una mejor comprensión de las actividades, necesidades y subcultura de cada departamento, surgido de las evaluaciones iniciales realizadas para valorar en qué medida la GC podría beneficiar a cada departamento.	Aurelie, Worasinchai y Ribière (2009)
Mencionan que las bibliotecas académicas participaban en gran medida en la captación o adquisición de conocimientos, seguida de una participación media en la difusión de conocimientos mientras que en menor medida lo hacían en la creación de conocimientos como actividades de la aplicación de GC.	Ugwu y Ekere (2019)
Menciona que la integración del enfoque estratégico, la búsqueda por la transformación en una organización de aprendizaje y el aprendizaje organizacional son enfoques que proporcionan un contexto relevante para la aplicación de GC mediante el cual las BA puedan redefinir sus roles y capacidades en materia de la enseñanza, aprendizaje e investigación.	Mottaghi-Far (2012)

Demuestran que el uso y aplicación de GC en las BA respalda un mejor acceso a los recursos y servicios de información además de enriquecer el conocimiento profesional de los bibliotecarios al inmiscuirlos en un entorno y cultura basada en el intercambio de conocimientos, modificando así su comportamiento laboral dentro de la organización.	Islam, Siddike, Nowrin y Naznin (2015)
Mencionan sobre las prácticas de GC al interior de dos BA, que pueden ser agrupadas en tres categorías a saber: a) <i>comunicación</i> : de manera formal o informal e mejorada en base a la retroalimentación, b) <i>educación</i> : mediante el entrenamiento cruzado y la observación de profesionales; y c) <i>retención de conocimientos</i> : mediante software de gestión de proyectos o basados en la nube e incluso en los principios de GD. En todas estas actividades, la GC es usada proactivamente como respuesta a un catalizador tanto interno como externo.	Shropshire, Semenza y Koury (2020)
Las BA que realizan prácticas de GC al interior de las mismas, se caracterizan por escuchar las sugerencias de sus usuarios mediante herramientas de GC como las redes sociales y aprovechando el conocimiento tácito adquirido por el personal. Además, se encuentran atentas a los cambios e innovaciones en el mercado de la innovación ya sean de índole tecnológica o de servicios. No obstante, la burocracia y la falta de formación profesional se constituyen en problemas recurrentes a la hora de llevar a cabo actividades de GC.	Martins (2013)
El uso de herramientas de GC permiten a los bibliotecarios responder ante las dificultades estructurales en las limitaciones de tiempo y los modos de presentación al brindar servicios de referencia e instrucción a los usuarios. Así mismo, permitirá a los bibliotecarios comprender cómo los usuarios recuperan información a fin de mantener la relevancia de las BA.	Allan (2019)
Detallan que en la realidad estudiada, la herramienta más usada enmarcada en la estrategia de codificación fue la intranet y el sistema de recuperación de información mientras que por el lado de la estrategia de personalización las herramientas más usadas son el correo electrónico y la web 2.0 para la transferencia de conocimiento tácito. Siendo la estrategia de la codificación, la dominante en el ámbito estudiado superando por poco a la estrategia de personalización.	Ali & Khan (2017).
La GC enfocada en el usuario permite fortalecer las colecciones académicas, construir bibliotecarios temáticos conformado por equipos de alta calidad, generar servicios basados en conocimiento, usando la innovación para constituir servicios personalizados y de esta manera fortalecer los servicios bibliotecarios al interior de las BA.	Qu (2011)
Siguiendo con la línea anterior, la GC centrada en el usuario permite el fortalecimiento de las colecciones académicas, constituir el talento bibliotecario en servicios o productos de alta calidad, fomentar la compartición de conocimientos, así mismo permite el establecimiento de la innovación para la personalización de los servicios. Según los principios de la GC y los lineamientos al interior de las BA.	Xia (2012)
Las prácticas de GC realizadas al interior de las BA de la realidad estudiada demuestra que incluyen la creación de conocimientos, el intercambio de conocimientos y la retención de conocimientos. Las cuales se logra mediante el aprovechamiento de la información y el establecimiento de un correcto sistema de incentivos para la promoción del intercambio de conocimientos entre el personal. Puesto que dicho acto, conlleva al mejoramiento del desempeño laboral en general.	Mavodza y Ngulube (2011)
El uso de la GC como herramienta al interior de las BA promueve la innovación, mediante la aplicación de la reingeniería de los aspectos variados implicados en las actividades realizadas diariamente. Así mismo permitirá a los profesionales reformular sus roles y adquirir las habilidades necesarias para constituirse en un trabajador del conocimiento. No obstante, las BA deberán reestructurar sus modelos organizacionales a fin de adecuarse mejor a las necesidades de sus usuarios, ello incluye la necesidad de mapear tanto el conocimiento interno como externo.	Asogwa (2012)

Con la correcta adopción de GC en las BA, soportada en el uso de las TIC, los bibliotecarios podrán desarrollar los sistemas adecuados de GC y así poder propiciar la mejora de los servicios con mayor precisión para su comunidad de usuarios. Al igual que otros autores, sostiene que ello conllevará a la reformulación de los roles tradicionales de los bibliotecarios y pasar de ser custodios de la información a gestores en la creación de conocimiento.	Rajurkar (2011)
Beneficios y productos de GC en las BA	
• Un aumento de la capacidad de estas organizaciones para aprender, identificar y utilizar los conocimientos de fuentes internas y externas en sus procesos y actividades. • La generación de nuevos conocimientos. • La elaboración de nuevos procedimientos y prácticas para optimizar el intercambio de conocimientos y la integración en las organizaciones	Porumbeanu (2010)
• <i>Weiming Academic Express</i>: es un producto de información que proporciona servicios de apoyo a la investigación científica y a las actividades académicas mediante la recolección de datos objetivos, mostrar los logros de la Universidad de Pekín, corroborar los juicios académicos y apoyar las investigaciones de los expertos. • <i>Analysis Report on the Publication of Mainland China's Research Articles, and Analysis Report on the Publication of Mainland China's Articles in Humanities and Social Science</i>: Basándose en la bibliometría multidimensional y el análisis inteligente, analiza la competitividad de las disciplinas de primer nivel en las 44 estaciones de doctorado de la Universidad de Pekín. • <i>Portales de información sobre disciplina</i>: La biblioteca universitaria desarrolla portales de información académica, que integran la colección de la biblioteca y los recursos de información (incluidas publicaciones periódicas, libros, datos y actas), puntos de acceso a la investigación, información dinámica, instituciones de investigación y logros académicos propios	Xiao (2020)
• <i>Proyecto "Bom día biblioteca"</i>: Se identificaron los siguientes beneficios: a) Mayor visibilidad de los servicios a la comunidad interna y externa de la BA b) Alineación estratégica c) Cambios en la forma de pensar y actuar de los servidores de la BA d) Aprender a aprender: para fomentar la conciencia, comprender y adoptar nuevos patrones de comportamiento y acciones frente a otros empleados de la BA e) Formación de flujos de información en todas direcciones, a través del diálogo, discusión, reflexión e interpretación de las mejores prácticas y lecciones aprendidas a lo largo del tiempo f) Socializar, externalizar, combinar e internalizar las mejores prácticas y lecciones aprendidas por los servidores públicos a lo largo del tiempo; g) Transformar la BA en un sistema proactivo. Una organización proactiva utiliza la información que surge en las circunstancias de las realidades internas y externas para anticipar cambios en el entorno, predice cambios en el entorno antes de que ocurran. • <i>Comunidad de práctica "Programa de formación de usuarios"</i>: Se identificaron los siguientes beneficios: a) Establecimiento de un lenguaje común entre bibliotecarios y usuario b) Conocimiento global de los problemas detectados de manera oportuna c) Construcción de un producto participativo y revisado por pares d) Socialización de temas innovadores y noticias de interés para la comunidad e) Mayor seguridad e integración del equipo f) Construir una organización más competitiva y preparada.	De Bem y Amboni, (2012)

● <i>Club de lectura "Era una vez".</i> Se identificaron los siguientes beneficios: a) Fomentar la lectura b) Promoción de la oratoria c) Crecimiento personal y profesional d) Integración de equipo e) Aprendizaje f) Ocio g) Intercambio de conocimientos h) Impacto positivo en el servicio al cliente	
● Logre los objetivos de la biblioteca de manera eficiente. ● Crea nuevos conocimientos. ● Permitir el intercambio y la transferencia de conocimientos. ● Me permite realizar tareas rápidamente. ● Mejorar mi desempeño laboral. ● Útil en mi trabajo en general. ● Me permite reaccionar más rápidamente al cambio. ● Acelera el proceso de toma de decisiones ● Promueve el concepto de ambiente laboral institucional.	Arif y Alsuraihi (2012)

Fuente: Elaboración propia

4.2 Implicancias de la gestión del conocimiento en bibliotecas académicas

Bem, Coelho y Dandolini (2016) proponen un marco de referencia, dentro de la adopción de la gestión del conocimiento al interior de las bibliotecas académicas, en el cual establecen tres módulos a considerar para su correcta aplicación: a) Coordinación de la gestión del conocimiento: en el que se propone una persona o departamento responsable de la GC en la biblioteca para el éxito de la adaptación; b) Recursos del conocimiento: representa la esencia y propósito de las bibliotecas académicas, que es, proporcionar información y conocimientos a los usuarios; y c) Aprendizaje común: relacionado a los espacios desarrollados al interior de las bibliotecas académicas con el propósito de producir conocimiento y aprendizaje.

Savegnano, Markezan y Arendhart (2020) mencionan que la correcta aplicación de la gestión del conocimiento al interior de las unidades de información dependerá en gran parte de las actitudes y expectativas por parte del personal, sobre todo por la cultura organizacional que se debe fortalecer y fomentar al interior de las unidades a fin de involucrar a todo el equipo durante el desenvolvimiento de la gestión del conocimiento. En la siguiente tabla (ver tabla N° 13) se puede apreciar los trabajos referentes a las implicaciones y aspectos a considerar antes, durante y después de la aplicación de gestión del conocimiento al interior de las bibliotecas académicas.

Tabla N° 13 Implicancias de la GC en las BA

Implicancias	Autores
La GC implica una serie de competencias y aptitudes para su aplicación en las respectivas bibliotecas. Algunas de estas competencias incluyen habilidades de comunicación, habilidades de gestión de la información, habilidades de TI, habilidades de liderazgo, habilidades de toma de decisiones	Ahmed, Sheikh y Akram (2018)
Demuestran que los factores organizativos y tecnológicos tienen un mayor efecto en la creación de conocimientos que los factores personales (...) aunque las aptitudes y competencias personales preexistentes no afectan directamente a la creación de conocimientos, los planes de motivación y los sistemas de recompensa pueden influir en el interés de los empleados por el desarrollo de soluciones innovadoras y en sus esfuerzos en ese sentido.	Islam, Agarwal e Ikeda (2017)
Las implicaciones son que los directores de las bibliotecas deben considerar la cultura en la planificación estratégica de las bibliotecas y las iniciativas de gestión del conocimiento. Sus esfuerzos tendrían éxito si tuvieran el tipo de cultura de clan o de mercado en sus bibliotecas y tomaran decisiones en consecuencia.	Chidambaranathan y Rani (2015)
En este estudio se ha llegado a la conclusión de que una cultura que hace hincapié en la confianza en las bibliotecas es propicia para el KS. Este resultado es coherente con los resultados de otros estudios realizados en contextos diferentes	Marouf (2017)
Uno de los más eficaces usos de la GC es proporcionar conocimientos oportunos y útiles para los clientes. Sin embargo, para proporcionar este conocimiento, fue necesario que la biblioteca combine varias categorías de conocimiento del cliente, tanto tácito como explícito, así como la propia experiencia de los bibliotecarios.	Daneshgar & Parirokh, (2012)
La administración de la biblioteca debería fomentar la colaboración, la creación de redes y el intercambio de conocimientos entre los bibliotecarios proporcionando un entorno propicio; equipando el lugar de trabajo de la biblioteca con las TIC adecuadas y actualizadas Las infraestructuras podrían fomentar un mayor uso de las TIC para el intercambio de conocimientos entre los bibliotecarios académicos	Ngozi, Akpan y Adedokun (2014)
Dado que el enfoque de la GC se centra en la pericia de las personas, los bibliotecarios deben adquirir competencias en el ámbito de las comunicaciones, la gestión de los recursos humanos, la gestión del cambio, la gestión de proyectos, el trabajo en equipo, la tutoría, la presentación y el liderazgo. Estas competencias son necesarias para el reposicionamiento adecuado de los bibliotecarios académicos para hacer frente a los desafíos de las realidades actuales.	Nazim y Mukherjee (2013)
Las herramientas y técnicas de gestión del conocimiento basadas en la web pueden facilitar el proceso de generar, gestionar y compartir el conocimiento mediante el uso de la tecnología de la información. El desarrollo de una práctica de gestión de los conocimientos requiere un enfoque bien equilibrado.	Rah, Gul y Ashraf (2010)

Mencionan que debe establecerse una nueva cultura organizacional, la cual esté fundamentada en la transparencia y el intercambio de conocimientos con otros miembros de la organización, los cuales, para el éxito de la aplicación de herramientas de GC el personal deberá participar proactivamente y estar atento a las innovaciones. Por lo mismo, se ve necesario la mejora de los instrumentos de evaluación a fin de medir el impacto de la capacitación brindada al personal y su transferencia al sistema de GC al interior de las BA	Balagué Düren y Saarti (2016)
Mencionan algunos de los problemas más frecuentes al momento de llevar a cabo la implementación de la GC en las bibliotecas, a saber, como la insuficiencia de personal capacitado y falta de conocimientos especializados, la renuencia de los bibliotecarios a aceptar el cambio acompañado de la falta de comprensión del concepto de GC y sus beneficios. Aunado a ello, la falta de una cultura de intercambio de conocimientos, la falta de incentivos o recompensas por la innovación y el intercambio conocimientos. Pero, principalmente la falta de directrices sobre la aplicación de la GC y sobre todo la falta de compromiso de la alta dirección, así como su falta de colaboración y falta de recursos (financieros, humanos y tecnológicos).	Nazim y Mukherjee (2013)
Revelan que si bien algunas BA realizan procesos de GC al interior de la misma, estas deberán formalizarse en una política escrita e interna que promueva y motive la retención de los conocimientos poseídos por el personal que componen la unidad. Además mencionan que esta deberá apoyarse en TIC, a fin de aprovechar dicho conocimiento interno poseído por los expertos, no obstante, es necesario capacitar al personal en el correcto uso y manejo de estas tecnologías.	Sirorei y Fombad (2019)
Mencionan que al considerar las bibliotecas sus conocimientos como activos organizacionales para el desarrollo de productos o servicios con valor añadido, se hace necesario la medición de estos a través de herramientas adoptadas y adaptadas del área empresarial. Ello resulta más factible si se posee experiencia previa en la evaluación de servicios.	Corrall y Sriborisutsakul (2010).
Proponen estrategias para orientar la aplicación de la GC divididas en cinco aspectos a saber: a) Identificar los objetivos a alcanzar en la BA mediante la GC, b) Identificar y delimitar el conocimiento organizacional en torno a los objetivos mencionados, c) Aplicar los procesos de GC para aprovechar el capital intelectual de la BA, d) Disponer del apoyo de la alta dirección para el proceso de despliegue de la GC, e) Desarrollar las TIC como un habilitador para recoger y compartir conocimientos.	Ugwu y Ezema (2018)
No obstante, si bien es necesaria la implementación de una estrategia clara para la aplicación de GC, el establecimiento de una cultura organizacional que propicie y motive el intercambio de conocimientos es fundamental para dicho fin, sobre todo si está basada en comunicaciones abiertas, trabajo en equipo y el respaldo de las herramientas tecnológicas. Concluyen que si bien lo anteriormente expuesto resulta necesario, el verdadero reto consiste en la transformación de actividades conducentes al conocimiento en prácticas sistemáticas de creación del conocimiento.	Koloniari, Vraimaki y Fassoulis, (2019)
Así mismo, el autor sostiene una serie de puntos a tomar en cuenta para afrontar de manera correcta la adaptación de la GC, como son: a) <i>Formular una estrategia de GC</i> : alineada al plan estratégico de la universidad, b) <i>Fuerte liderazgo</i> : por parte de los bibliotecarios para con el proyecto de GC, c) <i>Priorizar la GC por parte de la universidad</i> : de esta manera contar con el apoyo tanto directivo como financiero, d) <i>Adoptar un enfoque de la GC</i> : centrado en la mejora de servicios e innovación, e) <i>Formación y capacitación para adoptar la GC</i> , f) <i>Departamento específico para GC</i> : a fin de coordinar la implementación de la misma, g) <i>Recompensas e incentivos</i> : para motivar el intercambio de conocimientos, h) <i>Cambio de mentalidad</i> : de los servicios tradicionales y abrirse a las nuevas formas de servicio.	Jain (2013)

Los autores refuerzan la importancia del rol que juega el establecimiento de una estrategia de GC que permita marcar una guía en la BA, para así habilitar otros factores que faciliten su adopción e implementación de las prácticas y herramientas derivadas de la GC. Así mismo, como mencionan otros autores, dicha estrategia va de la mano con la formación y/o fomento de una cultura de intercambio que promueva y motive la colaboración entre el personal.	Koloniari, Vraimaki, Fassoulis, Zenelaj, y Kourniotis (2015)
Menciona una serie de pasos a tomar en consideración para la adquisición de conocimiento por parte de los bibliotecarios en su rol de encargados de la aplicación de GC, como son: a) Establecer vínculos de conocimiento o networking con otras bibliotecas e instituciones, b) Asistencia a programas de formación, congresos, seminarios y talleres, c) Conformar comunidades de prácticas virtuales, d) Desarrollar su conocimiento interno, e) Desarrollar un vocabulario controlado, f) Servicios de indexación y resumen, g) Desarrollar sus roles, h) Adquirir productos o recursos de conocimiento	Roy (2015)
Menciona que debido al entorno cambiante en que se encuentran las BA, es necesario que los bibliotecarios tomen consciencia de la importancia de adoptar la GC. Ante ello, se requieren además de una visión holística y multidisciplinario sobre el proceso de gestión, la previsión y planificación necesaria para su correcta implementación, así mismo, se hace necesario el fomento de una cultura organizacional puesto que de esta depende gran parte del éxito que supone dicha empresa.	Pathak (2014)
Sostienen que para el correcto desarrollo de una estrategia para implementar GC, la organización debe enfocarse en desarrollar las capacidades del personal, pues son la base de los conocimientos de esta. Entre las habilidades requeridas, resaltan las necesarias para fomentar un entorno de aprendizaje así como habilidades para generar apertura y confianza. Es decir, habilidades relacionadas a la toma de decisiones individuales, poder desarrollar una comunidad de práctica, promover el logro, lo que a su vez mejoraría el éxito de la GC en las BA pues alentaría al personal a compartir conocimientos.	Ugwu y Ezema (2010)
Demuestran que los tipos de cultura organizacional se relacionan de manera positiva con las dimensiones de GC, salvo la cultura jerárquica que influye negativamente en esta. Sin embargo, se demostró que en la realidad estudiada las culturas de tipo clan y mercado predicen significativamente las dimensiones de creación, captura, organización, almacenamiento y aplicación del conocimiento mientras que culturas de tipo jerárquica o adhocráticas predicen de gran manera dimensiones de almacenamiento y difusión del conocimiento.	Chidambaranathan y Swarooprani. (2017)
Sostienen que si bien los bibliotecarios realizan actividades de GC, estas no se adapta formalmente en las BA. Además que muchos de estos roles desempeñados tienden a ser actividades básicas de GI. Así mismo, entre los problemas para la adopción de GC se mencionan: la falta de conciencia sobre la GC, falta de una cultura de intercambio de conocimientos y falta de una infraestructura tecnológica como los más comunes.	Islam, Siddike, Nowrin y Naznin (2015)
Demuestran que los bibliotecarios consideran la falta de una cultura de intercambio de conocimientos como el principal desafío en la implementación de GC en las BA, seguida de la falta de pautas claras sobre la implementación de la misma. No obstante, no consideran la falta de incentivos como un desafío para llevar a cabo la adopción de GC. Además estos deberán trabajar en conjunto con departamentos de otras disciplinas.	Wamalwa y Omallah (2016)

Al igual que otros autores, sostienen que los bibliotecarios reafirman la ausencia de una cultura de intercambio de conocimientos como el principal problema ligado a la adopción de GC en las BA, seguido de la sobrecarga de información que afecta la retención de conocimientos o la falta de la misma. No obstante, cuestiones tales como la limitada experiencia y la falta de directrices claras sobre la adopción de GC implican desafíos a ser superados por las BA en el correcto desarrollo de la GC.	Mostofa y Mezbah-ul-Uslam (2015).
Mencionan que los desafíos a los que se enfrentan los bibliotecarios para la adopción de GC en las BA son: la ausencia de una política organizacional y directrices adecuadas para compartir conocimientos, la disminución constante del presupuesto acompañada de la falta de formación del personal y su experiencia limitada con la GC. No obstante, se reconoce que los bibliotecarios son conscientes de la necesidad de compartir conocimientos.	Dlamini (2017)
Revela que el liderazgo transformacional se asocia al desempeño laboral de manera positiva, de igual manera sucede entre esta y las actividades de GC al interior de las BA. Además halló que en la realidad estudiada, las BA centraban sus actividades de GC en el intercambio/transferencia de conocimientos mientras que en menor medida abarcaban las dimensiones de creación/captura de conocimientos y aplicación/uso de conocimientos.	Ugwu, (2019)
Mencionan que en relación al aspecto de las TIC como soporte para la GC, lo bibliotecarios consideran entre los principales desafíos: la falta de financiación que repercute en el desarrollo de la infraestructura y capacidad necesaria, así también el poco mantenimiento dado a la infraestructura disponible al interior de las BA. No obstante, cuestiones como las barreras del idioma o la capacidad de trabajar de forma independiente repercute en menor grado el uso de TIC como base para la GC en las BA.	Enakrire y Ocholla (2016)
Precisa que el rol de las BA en torno a la adopción de la GC deberá actuar como gestora del conocimiento producido por la universidad, trabajar en la capacitación informativa de los usuarios y proporcionar entornos para crear y compartir conocimientos e información, lo que implica colaborar, interactuar y otras estrategias, así mismo, constituirse en un modelo para el uso de TIC.	Bem y Coelho (2016)
Detalla que, como muchos otros autores mencionan, el impacto del liderazgo para con las actividades de GC es muy importante, por ello, demuestra que el liderazgo transformacional impacta de mayor manera en relación al liderazgo transaccional. Así mismo, revela que en la realidad estudiada, los constructos de liderazgo como son la consideración individual y la recompensa contingente influyen fuertemente en las dimensiones de la GC como la adquisición, transferencia y aplicación de conocimientos.	Ugwu y Okore (2020)
Revela que el mayor desafío consiste en el fomento de la construcción de una cultura de intercambio de conocimientos, además de conseguir el apoyo por parte de la dirección hacia la implementación de GC. Así mismo, se deberá reconocer y recompensar la contribución del personal junto con la participación de estos en todo nivel sea bajo, medio y alto.	Samsuddin (2012)
Mencionan que debido a la amplia experiencia de las BA en la GI, muchas de esas competencias y habilidades pueden aplicarse a la GC. No obstante, se requerirá un liderazgo y visión sólidos brindados desde la alta dirección a fin de que estos influyan en los esfuerzos por intercambiar conocimientos al interior de la organización. Así mismo, detalla la importancia de apoyarse en la utilización de las TIC o en el departamento encargado de esta área.	Adnan, Jusoff & Raja (2010).

Proponen un marco básico para la implementación de GC en BA digitales, a fin de aprovechar los recursos digitales, por ello, sustentan que la GC debe estar orientada al usuario, la cual tendrá como base en un Banco de conocimientos, un sistema integrado de conocimiento e información y un Banco de conocimientos del usuario. Lo que debería consolidarse en la integración del conocimiento almacenado y el conocimiento del usuario.	Guo (2010)
Revelan que los bibliotecarios consideran la ausencia de una política que fomente el intercambio de conocimientos a nivel organizacional, aunado a esto, la nula existencia de una plataforma de TIC adecuada para compartir el conocimiento. Así mismo, resalta un desafío poco mencionado y es la poca diferencia al momento de la evaluación del trabajo entre quienes practican el intercambio de conocimiento de quienes no lo hacen.	Arif y Alsuraihi (2012)
Describe que la adopción de la GC implica a grandes rasgos, la creación de un entorno que fomente el intercambio de conocimientos que pueda cambiar el paradigma clásico de que el “conocimiento es poder” por “compartir conocimientos es poder”. Así mismo, considera que la adopción de GC permitirá a los bibliotecarios aumentar su eficiencia operativa y mantener su relevancia para con las necesidades de su comunidad.	Bello (2018)

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en lo referente a la GC y las herramientas tecnológicas de comunicación y colaboración basados en la web que estas implican, se mencionan algunas de las cuales soportan la aplicación de GC, como son:

Tabla N° 14 TIC implicadas en la GC

	TIC implicadas en la GC	
Rah, Gul y Ashraf (2010)	<i>Servidor web</i>	El hardware del servidor web se decidirá en función del tráfico, la configuración de la red, etc. El sistema operativo del servidor web es la parte del sistema que entrega los archivos necesarios al navegador del cliente después del procesamiento requerido.
	<i>Lenguaje de programación y base de datos</i>	Dependiendo del soporte del servidor se puede seleccionar el lenguaje de programación. El apoyo a la base de datos es un requisito común en casos como los detalles de archivos, clientes, seguimiento del sistema, etc. pues deben ser almacenados
	<i>Red</i>	Una red existente puede ser usada para desarrollar un sistema de GC basado en la web. También se puede utilizar Internet para ello con las limitaciones de acceso necesarias.
	<i>Portal de GC</i>	Se puede desarrollar un portal web utilizando cualquier solución de alojamiento de Internet y se puede restringir el acceso mediante sistemas de acceso. Este tipo de sistema ayuda a compartir las mejores prácticas, experimentos, innovaciones, historias de fracaso, etc.
	<i>Tablero o foro de discusión en la web</i>	Se puede crear una comunidad virtual utilizando los foros de discusión de la web. Aquí los debates están disponibles para que todos en la organización puedan ver/enviar/responder a los temas
	<i>Blogs</i>	Los blogs pueden alojarse en la intranet de las instituciones, empresas, bibliotecas o pueden utilizarse sitios populares de blog como blogspot.com para dar una plataforma a los usuarios/empleados para que publiquen sus opiniones.
	<i>Wikis</i>	Es una herramienta para creación de conocimientos (colaboración) y un instrumento para compartir conocimientos explícitos (contenido de gestión) enrollados en uno.
	<i>Sistemas expertos:</i>	Al alentar al personal a que comuniquen sus problemas o dificultades a un sistema de expertos, las organizaciones, especialmente las bibliotecas, pueden ahorrar tiempo y dinero para encontrar las mejores soluciones a sus problemas.
	<i>Sistema electrónico de gestión:</i>	Muchas bibliotecas emplean actualmente un sistema electrónico de gestión de documentos y registros (SEGDR) para estos requisitos, pero la integración de este con todas las demás fuentes de información y conocimientos pertinentes es imperativa.
	<i>Podcast:</i>	Es un método de publicación de archivos en Internet que permite a los usuarios suscribirse a un <i>feed</i> y recibir nuevos archivos automáticamente por suscripción, normalmente sin coste alguno. Se hizo popular por primera vez a finales de 2004, y se utiliza principalmente para archivos de audio.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la siguiente tabla se detallan una serie de actividades propuestas para la generación de un espacio para el intercambio de conocimientos y la familiarización con la gestión del conocimiento:

Tabla N° 15 Actividades para la familiarización en la GC

Actividades para la familiarización en la GC		
Araújo, Pereira y Oliveira (2009)	<i>Mini-curso</i>	A fin de familiarizar al personal con conceptos tales como: dato, información, conocimiento, cultura organizacional, gestión del conocimiento. Fomentando la participación de los mismos y hablándoles en un lenguaje claro y sencillo.
	<i>Actividad Motivadora</i>	Una vez que se les acercó a los conceptos, se buscará promover el intercambio de conocimientos a manera de “hora del café” en la que se pueda interiorizar la importancia de compartir conocimientos.
	<i>Identificación del capital intelectual</i>	Mediante un cuestionario estructurado en la cual se puedan identificar las competencias y habilidades. Así mismo, conocer las actividades que se realizan fuera del entorno laboral
	<i>Mapa de conocimiento</i>	Con base en el cuestionario anterior, se procederá a crear un perfil de cada personal a fin de constituir un mapa de conocimiento en la que se pueda acceder a la información proporcionada
	<i>Gestión de documentos</i>	A fin de elaborar una tabla de retención y cuadros de clasificación para el correcto almacenamiento y asegurar el rápido acceso y conservación de la información disponible.
	<i>Herramientas colaborativas</i>	Apoyan el flujo de información, acortando tiempos y desde cualquier lugar: • <i>Blog</i>: Una plataforma en línea que se actualiza rápidamente mediante entradas, se le puede agregar contenido multimedia y enlaces. Apoyaría la transferencia de información y conocimiento. • <i>Skype</i>: Herramienta para transmisión de voz y video. Permitirá establecer conexión directa con el personal, facilitando la comunicación e intercambio de información.
	<i>Prácticas</i>	Puesto que las herramientas mencionadas se presentan como formas que permitan la colaboración y el intercambio de información y conocimiento, y que los servidores posteriores sean capacitados en su uso.
Fuente: Elaboración propia		

4.3 Percepciones y perspectivas de bibliotecas académicas hacia la gestión del conocimiento

Debido a que actualmente la biblioteca viene siendo asediada tanto por el continuo desarrollo de las tecnologías de comunicación, el precio elevado de los costos de información y, casi a la par, la reducción presupuestal y de personal para con esta, es bajo este contexto que la adopción de la gestión del conocimiento como fuente de servicios innovadores se hace necesario, a fin de cambiar el enfoque común de las bibliotecas por los servicios, y orientarse hacia los valores.

Al respecto, Koloniari y Fassoulis (2017) mencionan que, ya sea, debido al desconocimiento que se tiene sobre el concepto, el desconocimiento de los beneficios o

falta de conocimientos relacionados a la gestión del conocimiento es que no se realizan proyectos para su implementación, en su estudio hallaron que los bibliotecarios desconocían cuestiones como la naturaleza multifacética de la GC y la importancia de compartir conocimientos para nutrirse mutuamente; de esta manera, las escuelas formadoras de bibliotecarias juegan un rol importante con la presentación y acercamiento de la GC en sus planes de estudios, pues se tiende a explicarlas desde un enfoque más informático o de sistemas; los autores concluyen que, aunque las bibliotecas académicas toman medidas para captar el conocimiento de sus usuarios, se hace poco esfuerzo por capturar el conocimiento tácito al interior de estas para facilitarles así, la creación de conocimiento. Aunado a ello, la adopción de instrumentos basados en TIC son ampliamente usados en contraste con instrumentos más sociales como las comunidades de práctica, finalizando con la recomendación de que las bibliotecas deben ser conscientes de la aplicación sistemática de la gestión del conocimiento.

Siguiendo esta línea, Araújo, Pereira y Oliveria (2010) mencionan que si se desea promover un entorno idóneo con el fin de compartir e intercambiar conocimientos, se deben enfocar en el personal pues son el eje central que permitirá la aceptación de dicho entorno, por ello, estos autores proponen minicursos, entre otras actividades, en los que se les deberá familiarizar con los conceptos relacionados a la GC a fin de disminuir el desconocimiento o rechazo que pueda haber para con la aplicación de un nuevo modo de trabajo por parte de los bibliotecarios, ya sea por la resistencia al cambio u otros motivos, sin embargo al ser tomados en cuenta y volverse estos en la base del cambio, la aceptación mejora considerablemente.

Así también Sánchez y Flores (2013) mencionan que debido a la formación basada en modelos educativos de décadas anteriores, los bibliotecarios presentes actualmente en muchas bibliotecas académicas desconocen de la GC, al punto de considerarla como un tema netamente administrativo, por ello, consideran que no es un aspecto a contemplar al momento de llevar a cabo sus actividades, por esta razón, los autores sustentan que la alta dirección deberá comprometerse con los objetivos y metas, guiar los proyectos de desarrollo así como fomentar el desarrollo y mantenimiento del capital intelectual que posee la biblioteca.

Por otro lado, Huang (2014) propone una escala con la cual los administradores de las bibliotecas pueden servirse a fin de poder percibir de manera holística el sistema de

GC, de esta forma podrán examinar el alcance de las actividades relacionadas al conocimiento, adquirir una mejor comprensión de lo que conlleva la aplicación de la GC, diseñar planes a futuro para la promoción de esta, partiendo de la situación presente de su biblioteca, así también poder identificar los comportamientos positivos del personal bibliotecario, identificar actividades o servicios existentes que sean favorables para la GC pudiendo así estructurarlo de mejor manera al interior de la unidad de información para destinar los recursos limitados que se disponen hacia las partes de la unidad que necesiten.

Por su parte, Ahmed, Sheikh y Akram (2018) exponen que los bibliotecarios encuestados, en su mayoría, consideran la GC como la nueva cara con la que se presenta la gestión de la información o la bibliotecología en estos tiempos mientras que un porcentaje mucho menor la veía como una disciplina completamente nueva; lo cual no sorprendería si no se tuviera en cuenta que dichos encuestados afirmaron conocer previamente sobre lo que es la GC mediante la literatura, lo que se podría entender como una falta de comprensión del concepto como tal, además los autores demostraron que los bibliotecarios entienden el propósito general de la GC enfocado a las bibliotecas académicas: el mejoramiento de los servicios de la biblioteca, aprovechando los conocimientos existentes. Así mismo, se procedió a identificar los autores cuyos estudios habían tratado la percepción que poseía el personal bibliotecario en relación a la disciplina administrativa conocida como gestión del conocimiento (ver tabla N° 14).

Tabla N° 16 Percepciones de los bibliotecarios académicos hacia la GC

Percepciones	Autores
Los profesionales bibliotecarios opinan que las prácticas de gestión de los conocimientos pueden aplicarse mejor en las bibliotecas proporcionando capacitación profesional y educación en materia de GC a los profesionales de las bibliotecas, utilizando las tecnologías de la información y las comunicaciones y promoviendo la cultura del intercambio de conocimientos.	Ahmed, Sheikh y Akram (2018)
Las actitudes de los individuos hacia la gestión de los conocimientos se ven influidas por los desafíos que enfrentan. Los que se enfrentan más desafíos consideran necesario compartirlos con otros en la organización.	Rahmatullah Shah y Mahmood (2013)
Se halló el efecto positivo del apoyo de la alta dirección en la actitud de los bibliotecarios hacia GC (...) si la alta dirección apoya la GC, los bibliotecarios tendrán actitudes más positivas hacia esta y se sentirán más seguros para compartir.	Marouf (2017)
Los bibliotecarios consideran que de aplicarse la GC en sus BA podrán ser más relevantes para su organización matriz así como añadir valor a las operaciones y servicios de estas, es decir, permite mejorar el servicio general de las mismas y sus perspectivas futuras en relación a su paso hacia organizaciones de aprendizaje.	Nazim y Mukherjee (2013)
Los bibliotecarios consideran que para la correcta aplicación de la GC en sus BA deberán contar con competencias en gestión, habilidades interpersonales, formar una cultura de intercambio de conocimientos así como habilidades de liderazgo y de estrategia. En un menor grado se consideran las habilidades para con las TIC.	
Los bibliotecarios consideran las mejores prácticas y estrategias, la colaboración, la reestructuración organizativa, la evaluación y valoración de servicios y la experiencia o capacitación del personal como formas de innovar en la biblioteca en el marco de la GC.	Islam, Agarwal e Ikeda (2015)
Los bibliotecarios presentan problemas relacionados a las actividades de GC para la innovación de los conocimientos y con la aplicación de TIC como instrumentos de apoyo para la realización de estas, además también consideran que existen problemas con la gestión de recursos humanos. Pues nunca se promovió internamente el intercambio de conocimientos ni se desarrollaron recursos de conocimientos ni su conversión o difusión para fortalecer la capacitación del personal ni se apoyaron en el trabajo vía web ni al análisis de redes.	Islam, Islam y Razzak, (2020)
Mencionan que los bibliotecarios, con respecto a una futura implementación de la GC, percibieron que algunos se encuentran en una brecha digital respecto a las nuevas tecnologías y sus usos. Así mismo, la falta de organización por parte de la dirección y los constantes recortes presupuestales se constituyen en los principales desafíos a considerar para una correcta implementación de la GC en las BA.	Sánchez y Pérez (2014)
Muestran que los bibliotecarios conocen sobre la GC y su gran utilidad en las bibliotecas con el soporte y adopción por parte de las tecnologías de la Web 2.0 y además reformular los equipos de personal y TI. Sin embargo se debe mejorar el aspecto organizativo debido a la poca aprobación de las iniciativas o financiación junto con los recortes presupuestales.	Islam, Agarwal e Ikeda (2014)

Revelaron que la adquisición de conocimientos constituyó la mayor área de actividades de GC en las bibliotecas universitarias nigerianas, sin embargo y a pesar de las habilidades bibliotecarias en GI, sorprende que las actividades referidas a la creación de conocimientos fuera escasa. Así mismo, se recalca la necesidad de factores como el apoyo y la colaboración de la alta dirección como factores críticos de éxito para la adaptación de GC en el entorno de las bibliotecas académicas.

Mencionan que el modelo de Wiig se correlaciona con los lineamientos de la IFLA para el desarrollo profesional continuo, a pesar de que en la realidad, las habilidades de los bibliotecarios se centren en proporcionar información para que se traduzca en conocimiento. Ante ello, se hace necesario un mapeo de competencias necesarias para identificar si el personal está capacitado correctamente para afrontar los retos que suponen la aplicación y adaptación de la GC.

Los bibliotecarios consideran que los programas de formación y educación profesional, la comunidad de prácticas, las TIC y el intercambio de conocimientos son herramientas importantes de la GC para las BA.

Proponen para la realidad de las BA en Malasia, la adecuación de dos actividades dentro del proceso de la GC en estas, las cuales son: el registro de conocimientos y la conservación del conocimiento. Las cuales se agregan a las actividades comúnmente usadas como son: la creación de conocimiento, la adquisición de conocimiento, la captura de conocimiento y la transferencia de conocimiento.

Demuestran que si bien los bibliotecarios conocen la GC, los grados de comprensión que poseen son variados y limitados, centrándose más en la gestión del conocimiento explícito que el tácito. Así mismo consideran que entre las limitaciones percibidas se refuerzan la ausencia de una cultura de intercambio de conocimientos, el compromiso de la alta dirección, los incentivos, la financiación e infraestructura tecnológica para la correcta aplicación de la GC.

Siguiendo con los mismos autores, demuestran que los bibliotecarios consideran entre las herramientas tecnológicas que puedan facilitar la adopción de GC, mediante las estrategias de codificación y personalización, son: la intranet, motores de búsqueda, sistemas de recuperación de información, teleconferencias, llamadas telefónicas, gestión de documentos, e-learning, repositorios multimedia y gestión de contenidos pues les eran familiares y fáciles de usar debido al uso frecuente por parte del personal, por lo que, de extenderse su uso, impactaría considerablemente en el flujo de conocimiento dentro de la organización.

Mencionan que los bibliotecarios perciben la GC centrada en el conocimiento registrado, dejando de lado el conocimiento tácito propio de cada empleado. Así mismo, aceptan de manera positiva la adopción de la GC como método para la mejora de servicios y funciones. No obstante a pesar de las habilidades poseídas en torno a la GI, se requieren habilidades referentes al liderazgo, de gestión y de informática.

Revelan que los bibliotecarios consideran la mejora del desempeño laboral como una de las principales motivaciones para la adopción de GC en las BA, seguido por el aprovechamiento del conocimiento existente en las BA. Así mismo, consideran la creación de un sistema para capturar el conocimiento tácito como una actividad de GC necesaria para mejorar las BA.

Detallan que los bibliotecarios están familiarizados con el concepto de GC, además, entre las razones identificadas para adoptar GC se destacan: lograr los objetivos de la BA de manera eficiente, permitir la creación, intercambio y transferencia de nuevos conocimientos, la mejora del desempeño laboral acelera el proceso de toma de decisiones, mejora los servicios de la biblioteca y la productividad de la misma.

Menciona que los bibliotecarios consideran como trascendental el rol que estos desempeñan para la implementación de GC en las BA. Además detalla que los bibliotecarios consideran el uso de la GC para los servicios bibliotecarios y el logro de objetivos de la organización, por ello, hacen uso de las TIC y los sistemas de comunicación y software bibliotecario.

Ugwu, y Onyancha
(2019)

Daland, H. (2016)

Poonkothai (2016)

Che Rusuli, Tasmin,
Takala y Norazlin (2012)

Nazim y Mukherje
(2011)

Nazim y Mukherje,
(2012)

Husain y Nazim (2013)

Wamalwa y Omallah
(2016)

Dlamini (2017)

Ahmad (2017)

Indica que los bibliotecarios perciben la GC como una actividad centrada más en la información que en las TIC, no obstante son conscientes de las ventajas de la GC para las BA y sus organizaciones matrices, así mismo, manifestaron la necesidad de contar con personal capacitado en TIC para la correcta implementación de la GC en las BA.

Afirman que los bibliotecarios consideran tanto a la GC como a la GI como conceptos similares, no obstante, detallan que estos comprenden las diferencias entre la aplicación de uno u otro. Así mismo, revelan que un considerable número de bibliotecarios no tienen muy en claro el concepto de GC lo que se constituiría un desafío a superar para la correcta implementación de la GC en las BA.

Mencionan que los bibliotecarios y administrados reconocen las diferencias entre conocimiento e información, además, consideran que el conocimiento depende de la información. No obstante, consideran que la GC incluye dentro de su aplicación y funcionamiento a la GI al interior de las BA sin llegar a confundir ambos conceptos durante el proceso.

Revela que los bibliotecarios deben ocupar puestos gerenciales al interior de las BA, a fin de que desarrollen estrategias que permitan involucrarse de mayor y mejor manera con los usuarios, sin dejar de lado a las TIC como soporte para el correcto desarrollo de dichas estrategias en pro de la correcta aplicación de la GC en las BA.

Fuente: Elaboración propia

Rao (2016).

Arif y Alsuraihi (2012)

Mavodza. y Ngulube
(2011)

Reddy (2017).

CONCLUSIONES

1. La literatura analizada en los últimos diez años sobre los usos y aplicaciones de la gestión del conocimiento en las bibliotecas académicas demuestra que es un tema aún presente en la disciplina de la Bibliotecología, especialmente en aquellas realidades en que las bibliotecas académicas no son apoyadas tanto por su unidad matriz como por el estado en que se encuentran a pesar de los años que lleva existiendo y siendo usada la disciplina en otros tipos de organización. De esta manera, se puede esbozar la hipótesis de que, en la actualidad, los profesionales de la información en unidades de información como las bibliotecas académicas, encuentran en la gestión del conocimiento una estrategia para la supervivencia y actualización de sus funciones en pro de su misión como soporte para la educación e investigación.
2. La literatura analizada en los últimos diez años sobre la gestión del conocimiento como soporte para la innovación en las bibliotecas académicas demuestran la importancia que acarrea la gestión del conocimiento para la generación de nuevos servicios y productos de información o para el fortalecimiento de los ya existentes a fin de poder cumplir y satisfacer las necesidades de información que poseen sus usuarios, sin embargo, han sido escasos los casos de estudios satisfactorios que apoyen dicha premisa pues como se vió en los puntos posteriores del presente trabajo, la aplicación y adaptación de la gestión del conocimiento compromete desde la parte directiva hasta los puntos de vista del personal para con la GC.
3. La literatura analizada en los últimos diez años sobre las implicancias de la gestión del conocimiento en las bibliotecas académicas demuestra la necesidad de trabajar sobre los tres elementos clave de la GC, a saber: el personal, los procesos y las tecnologías. Pues se identificó que a nivel de personal se debe trabajar de la mano tanto el personal operativo como directivo a fin de que sean estos últimos quienes lideren el cambio para la adopción de un nuevo enfoque de trabajo y fomenten o fortalezcan la cultura organizacional, así mismo los procesos pueden ser evaluados a fin de identificar labores que apoyen e incentiven actividades de gestión del conocimiento mientras que a nivel tecnológico se pudo identificar determinadas herramientas en la web que pudieran ayudar a establecer un flujo de trabajo basado en la gestión del conocimiento a fin de incentivar la creación, intercambio e utilización del conocimiento existente en la biblioteca académica.

4. La literatura analizada en los últimos diez años sobre las percepciones de los bibliotecarios que conforman la biblioteca académica en relación a la gestión del conocimiento, describe que si bien muchos profesionales de la información son conscientes de las consecuencias positivas de la adopción de gestión del conocimiento en sus unidades de información, muchos otros se ven embarcados en los desafíos que supone la utilización de TIC, así como la ausencia de una cultura organizacional que fomente una cultura de intercambio de conocimientos o debido a los escasos recursos de los que disponen, no obstante se pudo detallar la importancia que supone poseer el respaldo por parte de los directivos encargados de administrar la biblioteca académica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adnan, J., Jusoff, K. & Raja, Y. (2010). Knowledge Management and Challenging Roles of Academic Librarian. *Management Science and Engineering*. 4(4), 14-23. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/50934476_Knowledge_Management_and_Challenging_Roles_of_Academic_Librarians
- Ahmad, K. (2017). The Perspective of Library and Information Science (LIS) Professionals Toward Knowledge Management in University Libraries. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(2), 1–11. Recuperado de: <https://doi.org/10.1142/S0219649217500150>
- Ahmed, S., Sheikh, A. & Akram, M. (2018). Implementing knowledge management in university libraries of Punjab, Pakistan. *Information Discovery and Delivery*, 46(2), 83-94. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/IDD-08-2017-0065>
- Ali, N. & Khan, D. (2017). Investigating Knowledge Management Strategies in Central University Libraries in India. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*. 37(2), 73-78. Recuperado de: <https://doi.org/10.14429/djlit.37.2.10508>
- Allan, C. (2019). Sharing is caring: Using knowledge management to enhance subject librarian-student contact. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 24(3–4), 123–130. <https://doi.org/10.1080/08963568.2019.1693849>
- Araújo, P., Pereira, S., & Oliveira, M. (2009). Compartilhamento de informação e conhecimento: inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais. *Revista ACB*, 15(1), 244-259. Recuperado de <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/699>
- Arif, M., & Alsuraihi, M. (2012). Knowledge Management Practices in Academic Libraries: A Case Study of King Abdulaziz University Central Library. En The Asian Conference on Arts and Humanities 2012. Conferencia llevada a cabo en Yade, Arabia Saudita. Recuperado de: <https://www.semanticscholar.org/paper/Knowledge-Management-Practices-in-Academic-A-Case-Arif-Alsuraihi/fc8527b34312de12f3c7aa81c864ac00a224ec2f>
- Asogwa, B. (2012). Knowledge Management In Academic Libraries: Librarians In The 21st Century. *Journal of Knowledge Management Practice*, 13(2), 6–12. Recuperado de:

https://www.academia.edu/9163200/Knowledge_Management_In_Academic_Libraries_Librarians_In_The_21st_Century

- Atarama, A. (2016). *Impacto de la tecnología en la utilización de las Bibliotecas Municipales en los distritos de Lima Metropolitana: El caso de San Borja*. Tesis para optar el grado de Magister, Mención: Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Escuela de Posgrado. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Aurelie, A., Worasinchai, L. & Ribière, V. (2009). An insight into knowledge management practices at Bangkok University. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 127-144. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/13673270910942745>
- Balagué, N., Düren, P. & Saarti, J. (2016). Comparing the knowledge management practices in selected European higher education libraries. *Library Management*. 37 (4/5), 182-194. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/LM-12-2015-0068>
- Bello, A. (2018). Knowledge Management in Academic Libraries: Trends, Issues and Challenges. *World Journal of Research and Review*, 6(2). Recuperado de: https://www.wjrr.org/download_data/WJRR0602026.pdf
- Chávez, Y. & Pérez, H. (2013). Gestión documental, Gestión de información y Gestión del conocimiento: nociones e interrelaciones. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 8-9(8-9), 222-227. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5704452>
- Che Rusuli, M., Tasmin, R., Takala, J., & Norazlin, H. (2012). Knowledge Management Process at Malaysian University Libraries: A Review. *International Journal of Social Sciences*, 1, 1–16. Recuperado de: <https://www.tijoss.com/1stVolume/Muhammad%20Rasuli.pdf>
- Chen, G., Ling, W. & Yang, S. et al. (2011). Explicit Knowledge and Tacit Knowledge Sharing. *International Conference on Management and Service Science* (pp. 1-4). Wuhan: IEEE. Recuperado de: <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2011.5998951>
- Chidambaranathan, K., & Rani, S. (2015). Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: An empirical study. *Library and Information Science Research*, 37(4), 363–369. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2015.11.002>
- Chidambaranathan, K., & Swarooprani, B. (2017). Analyzing the relationship between organizational culture and knowledge management dimensions in higher education

- libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 49(1), 57–68.
Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0961000615622678>
- Corrall, S., & Sriborisutsakul, S. (2010). Evaluating intellectual assets in university libraries: A multi-site case study from Thailand. *Journal of Information and Knowledge Management*, 9(3), 277–290. Recuperado de: <https://doi.org/10.1142/S021964921000267X>
- Cristea, D. & Capatina (2009). Perspectives on Knowledge Management. *The Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati*, 1(2), 355-366. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/asi.21196>
- Daland, H. (2016). Managing knowledge in academic libraries are we? Should we? *LIBER Quarterly*, 26(1), 28–41. Recuperado de: <https://doi.org/10.18352/lq.10154>
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice* (2a ed.). Cambridge: MIT Press.
- Daneshgar, F. & Parirokh, M. (2012). An Integrated Customer Knowledge Management Framework for Academic Libraries. *The Library Quarterly: Information, Community, Policy*, 82(1), 7-28. Recuperado de: <https://doi.org/10.1086/662943>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Bem, R. & Coelho, C. (2013). Aplicações da gestão do conhecimento na área de biblioteconomia e ciência da informação: uma revisão sistemática. *Brazilian Journal of Information Science*, 7(1), 69-97. Recuperado de: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/2987>.
- De Bem, R., & Amboni, N. (2012). Práticas de gestão do conhecimento: o caso da biblioteca universitária da UFSC. *Revista ACB*, 18(1), 736-751. Recuperado de <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/874>
- De Bem, R., & Coelho, C. (2016). O papel das Bibliotecas Universitárias na Gestão do Conhecimento: uma concepção abrangente. *Bibliotecas Universitárias: Pesquisas, Experiências E Perspectivas*, 3(1). Recuperado de <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistarbu/article/view/3085>
- De Bem, R., Coelho, C. & Dandolini, G. (2016), Knowledge management framework to the university libraries. *Library Management*, 37(4/5), 221-236. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/LM-01-2016-0005>

- Dlamini, L. (2017) The role of librarians in Knowledge Management (KM): An exploratory study of academic libraries for public/ state owned colleges in Swaziland. En *IFLA WLIC 2017*. Conferencia llevada a cabo en Wroclaw, Polonia. Recuperado de: <http://library.ifla.org/id/eprint/1708>
- Enakrire, R. & Ocholla, D. (2016). Information and communication technologies for knowledge management in academic libraries in Nigeria and South Africa. *South African Journal of Information Management*.19(1), 1–9. Recuperado de: <https://doi.org/10.4102/sajim.v19i1.750>
- Faqueti, M., Dutra, S., Prim, M., & Rados, G. (2015). Compartilhamento e transferência de conhecimento na gestão de bibliotecas: um estudo em instituições federais de ensino de Santa Catarina. *Revista ACB*, 20(3), 567-583. Recuperado de <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1133>
- Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas. (1975). *Normas para los servicios bibliotecarios: estudio internacional*. Paris: Editorial de la Unesco. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000137773>
- Feria, L. (2016). *Los proyectos de investigación aplicada sobre tecnologías de información y la gestión de conocimiento en el ámbito de las bibliotecas universitarias: proyección del Modelo Colima*. Tesis para optar el grado de Doctor. Escuela de Posgrado. Facultad de Ciencias de la Documentación, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Fernández, M. & Ponjuán, G. (2008). Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la gestión del conocimiento. *ACIMED*, 18(1), 1-11. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000700007&lng=es&tlng=es
- Gauchi, V. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista española de Documentación Científica*, 35(4), 531-554. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2012.4.869>
- Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20. Recuperado de: http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1pp1-20.pdf

- Guo, L. (2010) On construction of knowledge management in university digital libraries. En 3rd International Conference on Computer Science and Information Technology. Conferencia llevada a cabo en Chengdu, China. Recuperado de: <https://doi.org/10.1109/ICCSIT.2010.5564968>
- Haslinda, A. & Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models. The Journal of International Social Research, 2(9), 187-198. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/40426283_A_Review_of_Knowledge_Management_Models
- Hislop, D., Bolsua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction* (4ª edición). Oxford: Oxford University Press. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/236973601_Knowledge_Management_in_Organizations_A_Critical_Introduction
- Huallani, S. (2014). *Gestión del conocimiento tácito en el Instituto Nacional de Salud*. Tesis para optar el grado de Magíster, Mención: Gestión de la Información y el Conocimiento. Unidad de Posgrado, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Huang, Y. (2014). Measuring Individual and Organizational Knowledge Activities in Academic Libraries with Multilevel Analysis. *Journal of Academic Librarianship*, 40(5), 436–446. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2014.06.010>
- Husain, S., & Nazim, M. (2013). Concepts of Knowledge Management among Library & Information Science Professionals. *International Journal of Information Dissemination and Technology*, 3(4), 264–269. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/31229/>
- Indian Standard. Knowledge Management: Glossary of Terms. (2012). New Delhi: Indian Standard. Recuperado de: <https://law.resource.org/pub/in/bis/S07/is.15915.2012.pdf>.
- Islam, M., Agarwal, N. & Ikeda, M. (2015). Knowledge management for service innovation in academic libraries: a qualitative study. *Library Management*, 36(1/2), 40-57. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/LM-08-2014-0098>
- Islam, M., Agarwal, N., & Ikeda, M. (2014). Library adoption of knowledge management using Web 2.0: A new paradigm for libraries. *IFLA Journal*, 40(4), 317–330. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0340035214552054>

- Islam, M., Agarwal, N., & Ikeda, M. (2017). Effect of knowledge management on service innovation in academic libraries. *IFLA Journal*, 43(3), 266–281. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0340035217710538>
- Islam, M., Islam, M., & Razzak, A. (2020). Problems of knowledge management practices in libraries and information centres of Bangladesh. *IFLA Journal*, 46(1), 34–51. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0340035219894359>.
- Islam, S., Siddike, A., Nowrin, S. & Naznin, S. (2015). Usage and Applications of Knowledge Management for Improving Library and Information Services in Bangladesh. *Journal of Information & Knowledge Management*, 14(3), 1–10. Recuperado de: <https://doi.org/10.1142/S0219649215500264>
- Jain, P. (2013). Knowledge management in academic libraries and information centres: A case of university libraries. *Journal of Information and Knowledge Management*, 12(4), 1–13. Recuperado de: <https://doi.org/10.1142/S0219649213500342>
- Javier, O. (2012). *Propuesta para estructurar la gestión del conocimiento en las bibliotecas de las universidades que componen el Sistema Universitario Estatal -SUE en Colombia*. Tesis para optar el grado de Magíster, Mención: Administración. Escuela de Posgrado. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Klain, L. & Shoham, S. (2019). The role of academic libraries in research and teaching. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(3), 721–736. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0961000617742462>
- Koloniari, M., & Fassoulis, K. (2017). Knowledge Management Perceptions in Academic Libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 43(2), 135–142. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2016.11.006>
- Koloniari, M., Vraimaki, E., & Fassoulis, K. (2019). Factors affecting knowledge creation in academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(1), 20–33. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0961000616668958>
- Koloniari, M., Vraimaki, E., Fassoulis, K., Zenelaj, I., & Kourniotis, X. (2015). A study of KM critical success factors in Greek academic libraries. *International Journal on Integrated Information Management*, 1-12. Recuperado de: <https://doi.org/10.15556/ijiiim.02.02.001>
- Kraft, I., & Donoso, R. (2012). Defining Effective Knowledge Management to Empower Citizens and Members of Parliament. *IFLA World Library and Information*

Congress (pp. 1-8). Helsinki: IFLA.
<http://conference.ifla.org/past-wlic/2012/106-kraft-en.pdf>

- Manrique, J. (2016). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Facultad de Ingeniería Seccional Bogotá, en la Universidad Libre*. Tesis para optar el título de Licenciado en Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Libre, Bogotá, Colombia.
- Marouf, L. (2017), Are academic libraries ready for knowledge management?. *The Electronic Library*, 35(1), 137-151. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/EL-01-2016-0008>
- Martins, C. (2013). Gestão do conhecimento para serviços de informação: análise de produtos e serviços inovadores em Bibliotecas Universitárias. *BIBLOS*, 26(1), 13-30. Recuperado de <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/2515>
- Martins, C. (2013). Gestão do conhecimento para serviços de informação: análise de produtos e serviços inovadores em Bibliotecas Universitárias. *BIBLOS*, 26(1), 13-30. Recuperado de <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/2515>
- Mavodza, J. & Ngulube, P. (2011). Exploring the use of knowledge management practices in an academic library in a changing information environment. *South African Journal of Libraries and Information Science*, 77(1), 15-25. Recuperado de: <https://doi.org/10.7553/77-1-63>
- Mohajan, H. (2017). The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations. *Journal of Scientific Achievements*, 2(2), 1–27. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/314063315_The_Roles_of_Knowledge_Management_for_the_Development_of_Organizations
- Montoya, C. (2017). *Gestión tecnológica del conocimiento en unidades de información de administración y negocios, para la mejora del proceso de generación del conocimiento: caso ESAN/CENDOC*. Tesis para optar el grado de Magíster, Mención: Gestión de la Información y el Conocimiento. Unidad de Posgrado, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Morales, M. (2018). *Proceso de Gestión del Conocimiento basado en el modelo Nonaka y Takeuchi para la Biblioteca Salomón de la Selva, UNAN-MANAGUA, en el II semestre del año 2018*. Tesis para optar el grado de Magíster, Mención: Sistemas de

- información. Facultad de Ciencias e Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Mostofa, S., & Mezbah-ul-Uslam, M. (2015). Challenges and Opportunities of Knowledge Management in University Library: A Case Study of Dhaka University Library in Bangladesh. *Journal of Information Science Theory and Practice*. 3(4), 49–61. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1633/JISTaP.2015.3.4.4>
- Mottaghi-Far, H. (2012). Employing a Knowledge Management Process in Academic and Research Libraries: A Productive Thinking One. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 1468–1479. Recuperado de: <https://journal-archieves14.webs.com/1468-1479.pdf>
- Moustaghfir, K. & Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation: Research and perspectives. *Journal of Knowledge Management*. 17(4), 495-510. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0141>
- Nazim, M. & Mukherje, B. (2011). Implementing Knowledge Management In Indian Academic Libraries. *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(3). Recuperado de: <http://eprints.relis.org/16853/1/Implementing%20Knowledge%20Management%20In%20Indian%20Academic%20Libraries.htm>
- Nazim, M. & Mukherje, B. (2012). Managing And Sharing Knowledge In Academic Libraries. *Journal of Knowledge Management Practice*, 13(2), 13–16. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10760/19863>
- Nazim, M. & Mukherjee, B. (2013). Knowledge management competencies required among library and information science professionals: An Indian perspective. *Library Review*, 62 (6/7), 375-387. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/LR-02-2013-0025>
- Nazim, M., & Mukherjee, B. (2013). Librarians' perceptions of knowledge management in developing countries: A case with Indian academic libraries. *The International Information & Library Review*. 45(1-2), 63-76 Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/10572317.2013.10766372>
- Ngozi I. Anasi, S., J. Akpan, I. & Adedokun, T. (2014). Information and communication technologies and knowledge sharing among academic librarians in south-west Nigeria: Implications for professional development. *Library Review*, 63(4/5), 352-369. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/LR-10-2013-0124>

- Ngulube, P. & Lwoga, E. (2008). Knowledge Management Models And Their Utility To The Effective Management And Integration Of Indigenous Knowledge With Other Knowledge Systems. *Indilinga: African Journal of Indigenous Knowledge Systems*, 6, 117-131. Recuperado de: <https://doi.org/10.4314/indilinga.v6i2.26421>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, DF: Oxford University Press México. Recuperado de: https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka%20y%20Takeuchi_cap%203.pdf
- Pathak, R. (2014). Knowledge Management in Academic Library: A need based approach. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(1), 17–23. Recuperado de: <https://doi.org/10.9790/0837-19171723>
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis*. Asturias: Ediciones Trea. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123350/1/Pe%CC%81rez-Montoro%20%282008%29%20Gestio%CC%81n%20del%20conocimiento%20en%20las%20organizaciones.pdf>
- Ponjuán G., Mena M. & Rodríguez-Cruz Y. (2014) Fundamentos de la Gestión Documental, de Información y del Conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Poonkothai, R. (2016). Knowledge Management as an important tool in Library Management. *International Journal of Information Technology and Library Science*, 5(1), 9–14. Recuperada de: https://www.ripublication.com/ijitls16/ijitlsv5n1_02.pdf
- Porumbeanu, O. (2010). Implementing Knowledge Management in Romanian Academic Libraries: Identifying the Elements that Characterize their Organizational Culture. *Journal of Academic Librarianshi*, 36. 549-552. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2010.08.022>.
- Qu, Y. (2011). Research of knowledge management on the university library for subject user. En International Conference on Management Science and Industrial Engineerin. Conferencia llevada a cabo en Harbin, China. Recuperado de: <https://doi.org/10.1109/MSIE.2011.5707563>

- Rah, J., Gul, S. & Ashraf, Z. (2010). University libraries: step towards a web based knowledge management system. *VINE*, 40(1), 24-38. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/03055721011024900>
- Rahmatullah Shah, S. & Mahmood, K. (2013). Empirical results of academic librarians' attitudes toward knowledge management in Pakistan. *Library Management*, 34(8/9), 619-631. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/LM-07-2012-0037>
- Rajurkar, M. (2011). Knowledge Management in Academic Libraries. *International Journal of Parallel and Distributed Systems*, 1(1). 5-8. Recuperado de: https://bioinfopublication.org/files/articles/1_1_2_IJPDS.pdf
- Ramirez, Y. (2014). *Propuesta de modelo de Gestión del Conocimiento de la Biblioteca de la Infraestructura de las Tecnologías de Información V3 bajo la metodología BPM para la mejora de los servicios de Tecnologías de Información de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto*. Tesis para optar el título de Licenciada en Ingeniería de Sistemas. Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
- Rao, S. (2016). Perception and Implementation of Knowledge Management by University Librarian in India. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*. 36(7), 405-410. Recuperado de: <https://doi.org/10.14429/djlit.36.6.9588>
- Reddy, K. (2017). Knowledge Management in 21 st Century Academic Libraries. International. *Journal of Library and Information Studies*, 7(2), 115–120. Recuperado de: http://ijlis.org/img/2017_Vol_7_Issue_2/115-120.pdf
- Reix R. (1995). *Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise*. *Revue Française de Gestion*, 105, 17–28. Recuperado de: <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2018/05/Savoir-tacite-et-formalise.pdf>
- Rodríguez, Y., Castellano, A., & Ramírez, Z. (2016). Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 27(2), 206-224. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132016000200007&lng=es&tlng=es.
- Roy, H. (2015). Knowledge Management and the Role of Academic Libraries. *International Journal of Research in Library Science*, 1(1), 20–25. Recuperado de:

<http://www.ijrils.in/wp-content/uploads/2015/07/Knowledge-Management-and-the-Role-of-Academic-Libraries-1.pdf>

- Samsuddin, S. (2012). The importance of knowledge management in supporting research and development in an academic library. *Jurnal PPM*, 6, 15-24. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/304123499_The_importance_of_knowledge_management_in_supporting_research_and_development_in_an_academic_library/citation/download
- Sánchez, G. & Pérez, J. (2014). Gestión del conocimiento en bibliotecas universitarias: estrategias de creatividad e innovación. *Biblioteca Universitaria*, 17(2), 99-113. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=285/28540279002>
- Savegnago, C., Marquezan, L. & Arenhardt, D. (2020). Knowledge management in the context of academic libraries: the state of the art in brazilian studies. *Revista Tempos E Espaços Em Educação*, 13(32), 1-21. Recuperado de: <https://doi.org/10.20952/revtee.v13i32.13069>
- Shropshire, S., Semenza, J., & Koury, R. (2020). Knowledge management in practice in academic libraries. *IFLA Journal*, 46(1), 25-33. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0340035219878865>
- Silva, K. (2017). *Aplicación del modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi en el Centro Bibliográfico Nacional de la Biblioteca Nacional del Perú*. Informe profesional para optar el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Sirorei, E., & Fombad, M. (2019). Knowledge management processes at St Paul's University Library in Kenya. *SA Journal of Information Management*, 21(1), 1-8. Recuperado de: <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.946>
- Ugwu, C. & Ekere, J. (2018). The role of knowledge management in providing innovative services in university libraries in Nigeria: A structural equation modeling approach. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 67(6/7), 350-376. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/GKMC-10-2017-0086>
- Ugwu, C. & Ezema, I. (2010). Competencies for successful knowledge management applications in Nigerian academic libraries. *International Journal of Library and Information Science*, 2(9), 184-189. Recuperado de: <https://academicjournals.org/journal/IJLIS/article-full-text-pdf/61E22721369>

- Ugwu, C. & Okore, A. (2020). Transformational and transactional leadership influence on knowledge management activities of librarians in university libraries in Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(3), 864–879. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0961000619880229>
- Ugwu, C. (2019). Mediation effect of knowledge management on the relationship between transformational leadership and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(4), 1052–1066. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0961000618763715>
- Ugwu, C., & Ekere, J. (2019). Knowledge management for improving services in federal university libraries in Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(2), 356–369. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0961000617742446>.
- Ugwu, C., & Ezema, I. (2018). Planning for Knowledge Management Implementation in Academic Libraries: Empirical Evidence from Federal University Libraries in Nigeria. *Journal of Information and Knowledge Management*, 17(4), 1–28. Recuperado de: <https://doi.org/10.1142/S0219649218500399>
- Ugwu, C., & Onyancha, O. (2019). Organizational factors and knowledge management applications to user-centred services in federal university libraries in Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(1), 275–288. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0961000617726124>
- Wamalwa, L. & Omallah, B. (2016). Knowledge Management Practices and Performance of Academic Libraries : A Case of Mount Kenya University , Kigali Campus Library. *World Journal of Computer Application and Technology*, 4(2), 34-39. Recuperado de: <https://doi.org/10.13189/wjcat.2016.040202>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Wiig, K. (1995). *Knowledge Management Foundations: Thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge* (2^a edición). Texas: Schema Press. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/31672277_Knowledge_Management_Foundations_Thinking_about_Thinking_How_People_and_Organizations_Create_Represent_and_Use_Knowledge_KM_Wiig

- Xia, R. (2012). The application of knowledge management in university library service. *Advanced Materials Research*, 433–440, 1599–1603. Recuperado de: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.433-440.1599>
- Xiao, L. (2020). Innovative application of knowledge management in organizational restructuring of academic libraries: A case study of Peking University Library. *IFLA Journal*, 46(1), 15–24. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0340035219892289>.