



Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

Thiago Luís Lopes Calmeto¹
André Yves Cribb²

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones públicas y privadas reconocen la importancia y aplican la Gestión del Conocimiento (KM) como herramienta de gestión para mejorar su desempeño y eficiencia y obtener ventajas competitivas. En el segmento de educación a distancia (educación a distancia), el crecimiento de la modalidad hace que muchas organizaciones docentes busquen posicionarse en el mercado y, con ello, utilicen las prácticas de GC para actualizarse y seguir siendo competitivas e innovadoras, a partir de la diferenciación por aplican este conocimiento. En este sentido, este artículo tuvo como objetivo diagnosticar las prácticas de GC aplicadas en el sistema de educación a distancia de una institución educativa federal en la región sur del estado de Río de Janeiro (Sul Fluminense). La investigación se caracteriza por ser cualitativa / cuantitativa, exploratoria-descriptiva, a través de un estudio de caso. La recolección de datos se realizó mediante la observación participante y la aplicación de un cuestionario semiestructurado a los integrantes de este sistema, para identificar y verificar el uso de estas prácticas en la rutina diaria de la educación a distancia. Los resultados arrojaron que se aplican pocas prácticas de GC, lo que indica que la institución puede explorar otras prácticas de GC en educación a distancia, con el fin de aplicarlas en el segmento y, así, calificar la docencia en esta modalidad y garantizar su competitividad en este mercado. Para eso, se propusieron recomendaciones para una implementación efectiva de la GC en el sistema DE de la institución investigada. Identificar y verificar el uso de estas prácticas en la educación a distancia diaria. Los resultados arrojaron que se aplican pocas prácticas de GC, lo que indica que la institución puede explorar otras prácticas de GC en educación a distancia, con el fin de aplicarlas en el segmento y, así, calificar la docencia en esta modalidad y garantizar su competitividad en este mercado. Para eso, se propusieron recomendaciones para una implementación efectiva de la GC en el sistema DE de la institución investigada. Identificar y verificar el uso de estas prácticas en la educación a distancia diaria. Los resultados arrojaron que se aplican pocas prácticas de GC, lo que indica que la institución puede explorar otras prácticas de GC en educación a distancia, con el fin de aplicarlas en el segmento y, así, calificar la docencia en esta modalidad y garantizar su competitividad en este mercado. Para ello, se propusieron recomendaciones para una implementación efectiva de la GC en el sistema DE de la institución investigada.

Palabras clave: Conocimiento administrativo; Prácticas de gestión del conocimiento;

¹ Correo electrónico: thiagovrd@gmail.com; Magíster en Gestión y Estrategia de la Universidad Federal Rural de Río de Janeiro (UFRRJ) y Analista de Tecnologías de la Información en el Instituto Federal de Río de Janeiro (IFRJ); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1682-6160>

² Correo electrónico: andre.cribb@embrapa.br; Investigador de Embrapa Agroindustria Alimentaria y Profesor del Programa de Posgrado en Gestión y Estrategia de la Universidad Federal Rural de Río de Janeiro (UFRRJ); ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4243-394X>

Calmeto, TLL, Cribb, AY; Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro. Revista de Emprendimiento y Gestión de la Micro y Pequeña Empresa V.5, N°3, p.192-212, Sep / Dez. 2020. Artículo recibido el 15/11/2020. Última versión recibida el 18/12/2020. Aprobado el 28/12/2020.

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

Educación a distancia.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy están experimentando transformaciones en todo momento, para adecuar sus procesos de negocio a las nuevas tendencias, para obtener mejoras en sus productos y servicios, y para garantizar la satisfacción de sus usuarios y clientes, como forma de garantizar su supervivencia y perpetuidad, de forma Entorno marcado por una alta competitividad.

Ante este escenario, la importancia de la gestión del conocimiento hace que las organizaciones presten atención a la gestión del conocimiento de forma estratégica, por lo que este conocimiento les ofrecerá ventajas competitivas (Cribb, 2010; Nonaka & Takeuchi, 2008).

En este contexto surge la Gestión del Conocimiento (KM), que consiste en un conjunto de procesos que posibilita y rige la creación, almacenamiento, difusión y uso del conocimiento, con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional; por tanto, es un aliado en términos de estrategias diferenciales competitivas y organizativas (Davenport & Prusak, 2012; Silva & Burger, 2018).

La GC se caracteriza por ser una herramienta de gestión que estimula y potencia la capacidad de aprendizaje e innovación en procesos, productos y servicios tanto en organizaciones privadas (orientadas a la competitividad, lucro, crecimiento y supervivencia) como públicas (que se enfocan en la eficiencia, desempeño y efectividad en la prestación de servicios públicos) (Batista, 2012; Bento et al., 2017).

En las instituciones educativas, ya sean públicas o privadas, donde el conocimiento es negocio y propósito (Brito & Bolson, 2014), gestionarlo con atención es fundamental, como una forma de garantizar la continuidad del conocimiento organizacional, con acciones y prácticas que promuevan la preservación, , revisión, búsqueda y actualización de este conocimiento.

En este sentido, la educación a distancia (educación a distancia), una modalidad de enseñanza que ha crecido en Brasil en los últimos años, requiere el uso de conocimientos específicos, que deben ser actualizados y adecuadamente gestionados por estas instituciones, a través de la aplicación de prácticas de GC, para reflejar sobre la calidad en la enseñanza y la mejora de los procesos educativos y organizacionales, para ser más competitivos (Brasil, 2019; Cruz & Molina, 2019).

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

La principal estrategia de las instituciones de ED es la actualización sistemática de este conocimiento, para promover cambios e innovación en el contexto educativo y organizacional, ya que el desempeño y gestión en la modalidad está asociado a la gestión del conocimiento individual y organizacional (Alarcón & Spanhol, 2015 ; Cruz y Molina, 2019; Hack, 2011).

Sin embargo, el conocimiento aplicable a la educación a distancia no siempre se gestiona de manera que permita ser compartido, retenido y utilizado en estas instituciones, debido a la dinámica de los procesos que implican trabajar en la educación a distancia, los cambios y la rotación de personas. , que puede conducir a la pérdida de conocimientos relevantes (Alarcon & Spanhol, 2015; Cruz & Molina, 2019). Y en el universo de esta investigación no es diferente.

En vista de lo anterior, el presente estudio se centra en la preocupación por la construcción, retención, actualización y continuidad de conocimientos aplicables a la educación a distancia en el sistema de educación a distancia de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro.

En este sentido, el objetivo del estudio fue diagnosticar las prácticas de Gestión del Conocimiento aplicadas en el universo mencionado anteriormente. Para ello, se aplicó un cuestionario a los integrantes de este universo, para identificar el uso de estas prácticas en la rutina diaria de la ED, además de la observación de cómo se aplican dichas prácticas en el entorno organizacional. A partir de este diagnóstico se pudo valorar cómo se ha practicado la gestión del conocimiento y aportar recomendaciones para una GC más eficaz.

Además de la introducción, el artículo se subdivide en cuatro secciones más. La segunda sección analiza la GC en las organizaciones, las prácticas de la GC y el contexto de la educación a distancia. La tercera sección habla de la metodología. La cuarta sección presenta los resultados y discusiones. Finalmente, la quinta sección presenta las consideraciones finales.

2. REFERENCIALTEÓRICO

2.1. CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO

La Sociedad de la Información y el Conocimiento se caracteriza por el dinamismo y el exceso de información. En este contexto, la información y el conocimiento son fundamentales para el desarrollo de una sociedad (Alarcón y Spanhol, 2015; Drucker, 1999).

El conocimiento se ha convertido en la mayor ventaja competitiva de las organizaciones modernas; un activo que impulsa su desarrollo y genera innovación, a través de la creación o adquisición de conocimiento, con miras a mantener la competitividad, la innovación y la

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

supervivencia en este entorno dinámico y rápidamente cambiante (Cribb, 2010; Davenport & Prusak, 2012; Nonaka & Takeuchi, 2008; Santos et al., 2019; Schreiber, 2015).

De esta forma, varias organizaciones buscan en la Gestión del Conocimiento el diferencial para calificar procesos y servicios, siendo el conocimiento decisivo para alcanzar los objetivos estratégicos, implementar nuevas prácticas de gestión, mejorar el desempeño, los buenos resultados y la ventaja competitiva (Alarcon & Spanhol, 2015; Batista, 2012).

La Gestión del Conocimiento (KM) consiste en crear valor a partir de los activos intangibles de la organización, otorgando al conocimiento un “estatus” como un activo intangible. Dejó de ser una “moda pasajera” y pasó a formar parte de la estrategia de las organizaciones (Sveiby, 1998).

Nonaka y Takeuchi (2008) definen la GC como un proceso mediante el cual las organizaciones buscan nuevas formas de crear y expandir el conocimiento. Se trata de la creación continua de nuevos conocimientos, compartiéndolos en toda la organización e incorporándolos a nuevos productos, servicios y tecnologías, y que conduzcan a cambios en el entorno organizacional.

Para que el conocimiento brinde ventajas organizacionales, se reconoce que el conocimiento tácito de las personas es la base del conocimiento de una organización, y que deben contar con ambientes favorables para la interacción entre ellas, a fin de hacer explícito y difundido este conocimiento, conformando un conjunto conocimientos que, bien gestionados, pueden aportar varias mejoras (Cribb, 2010; Nonaka & Takeuchi, 2008).

En el entendido de que el conocimiento es un activo estratégico e intangible, la GC en las organizaciones fomenta la construcción de relaciones entre sus miembros, de manera que se generen y compartan nuevos conocimientos y, así, se creen diferenciales para obtener ventaja competitiva y mejora continua (Santos et al., 2019).

Por tanto, KM es la capacidad que permite a las organizaciones desarrollar, innovar y reforzar su competitividad; una forma estructurada de tratar el conocimiento, mediante el uso de prácticas que impulsen la creación, retención, intercambio y aplicación del conocimiento (Batista, 2012; Jannuzzi, Falsarella & Sugahara, 2016; Schreiber, 2015).

2.2. PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las iniciativas de GC en las organizaciones deben observar la búsqueda de procesos y tecnologías adecuados, y considerar la influencia cultural y conductual de las personas para

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

tener éxito. Por tanto, los pilares de la GC en las organizaciones son: personas, procesos y tecnología (Neves et al., 2018).

La efectividad de la GC surge de la interacción entre las personas y la tecnología y, junto con los procesos desarrollados, brindan apoyo a la GC, con prácticas y acciones que tienen como objetivo retener, compartir y aplicar el conocimiento en las organizaciones (Batista, 2012; Bento et al., 2017).

Este conjunto de prácticas y acciones de gestión organizacional se puede categorizar de acuerdo a cada uno de los pilares de GC descritos anteriormente (Batista, 2012; Neves et al., 2018), como se puede observar en la tabla siguiente (Cuadro 1).

Cuadro 1

Categorías de práctica de GC

Categorías de práctica de KM	Definición
Prácticas y acciones enfocadas a las personas	Facilitar el intercambio y la transferencia de información y conocimientos.
Prácticas y acciones orientadas a estructurar procesos organizacionales	Facilitan la generación, retención, organización y difusión del conocimiento organizacional.
Prácticas y herramientas enfocadas a la base funcional y tecnológica	Soportan KM (automatización de la gestión de la información, sistemas y herramientas informáticas para la obtención, difusión y colaboración).

Fuente: Adaptado de Batista (2012).

Cada uno de los pilares de la GC tiene prácticas asociadas, que pueden ser incorporadas por las organizaciones, y que tiene como finalidad estimular la dinámica del conocimiento (Batista, 2012; Batista & Quandt, 2015; Hellmann, 2007; Leuch, 2006). Por lo tanto, las organizaciones pueden aplicar las prácticas de GC de manera combinada en todas las categorías de prácticas.

La literatura presenta numerosas prácticas de GC, según la relación de cada una de ellas con los pilares de la GC. Sin embargo, señala que algunos de ellos abarcan todos ellos, ya que influyen en aspectos de comportamiento y cambios en los procesos organizacionales (Batista (2012), Batista & Quandt (2015), Hellmann (2007), Leuch (2006)). Estas prácticas de GC se pueden ver en la siguiente tabla (Cuadro 2), junto con su descripción.

Cuadro 2

Prácticas de gestión del conocimiento: descripción

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

No .	Práctica de KM	Descripción de la práctica
1	Foros y listas de correo en persona y virtuales	Espacios para discutir, homogeneizar y compartir información, ideas y experiencias que contribuirán a desarrollar habilidades y mejorar los procesos y actividades de la organización.
dos	Comunidades de Practica	Son grupos informales e interdisciplinarios de personas unidas en torno a un interés común. Están organizados para permitir la colaboración de personas dentro o fuera del grupo; permiten la transferencia de mejores prácticas y el acceso a especialistas, así como la reutilización de modelos, conocimientos y lecciones aprendidas.
3	Narrativas	Técnicas utilizadas en entornos de GC para describir temas complicados, exponer situaciones, comunicar lecciones aprendidas o interpretar cambios culturales. Son informes retrospectivos del personal involucrado en los hechos ocurridos.
4	Tutoría	Modalidad de gestión del desempeño en la que un mentor modela las habilidades de un individuo o grupo, observa y analiza el desempeño y retroalimenta la ejecución de actividades.
5	Entrenamiento	Similar al anterior, pero el entrenador no participa en las actividades. Orienta, dialoga y monitorea, en línea con lineamientos estratégicos.
6	Aprendizaje organizacional	Consiste en cambios en la base de conocimiento de la organización, la creación de estructuras colectivas de referencia y el crecimiento de la competencia organizacional para actuar y resolver problemas.
7	educación corporativa	Ofrecer procesos de educación continua para actualizar a los empleados. Se puede implementar en forma de universidad corporativa, sistemas de educación a distancia, etc.
8	Lluvia de ideas	Actividad que reúne a grupos de personas para generar ideas innovadoras. El proceso se divide en 2 etapas: divergente y convergente. En la primera etapa, no hay juicios sobre ideas; y en la segunda etapa se analizan las mismas ideas con criterios de viabilidad.
9	Asistencia de compañeros	Técnica utilizada por un grupo de proyectos que solicita la ayuda de compañeros, externos o internos del grupo, para resolver cualquier problema que el grupo esté enfrentando. Es una consultoría informal, realizada por compañeros de trabajo del mismo grupo o de otros, para solucionar un problema específico.
10	Socialización	Iniciativas que favorezcan la socialización entre las personas y la conversión del conocimiento "tácito-tácito".
11	Reuniones	Son reuniones periódicas donde se discuten resultados laborales, administrativos, de investigación, etc.
12	Revisión de aprendizaje	Técnica que promueve el aprendizaje individual y colectivo durante el proceso de trabajo. Suele realizarse después de reuniones, proyectos o eventos.
13	Revisión posterior a la acción	Técnica para evaluar y capturar las lecciones aprendidas tras la finalización de un proyecto. Permite a los miembros del grupo saber

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

		qué sucedió, por qué sucedió y cómo mantener las fortalezas y mejorar las debilidades.
14	Espacio físico colaborativo	Espacio físico que permite la interacción entre los miembros del grupo y brinda un ambiente de trabajo propicio para el intercambio y la creación de conocimiento.
15	Espacio virtual colaborativo	Espacio virtual que permite a las personas trabajar juntas, independientemente de dónde se encuentren. Implica la combinación de herramientas para compartir documentos, videoconferencias, etc.
dieciséis	Compartir video	Posibilidad de publicar contenido de video en la web, aunque solo sea para una audiencia específica o para todo el mundo.
17	Mejores practicas	Registre los puntos positivos y negativos de un determinado procedimiento o proceso y reutilícelos cuando sea necesario. Se definen como un procedimiento validado para realizar una tarea o resolver un problema. Incluye el contexto en el que se puede aplicar. Documentado en bases de datos, manuales o guías.
18	Benchmarking	Búsqueda sistemática de las mejores referencias para comparar procesos, productos y servicios interna y externamente.
19	Estandarización y estandarización	Desarrollar y establecer normas, estándares, procedimientos y reglamentos que caracterizan a una organización.
20	Mapeo de procesos	Analizar procesos organizacionales para impulsar o mejorar procesos existentes o implementar una nueva estructura, enfocada a procesos en la empresa.
21	Mapeo de conocimientos	Encuentre conocimientos importantes sobre procesos, productos, servicios y relaciones con los clientes dentro de las empresas y luego publíquelos y anuncie dónde encontrarlos.
22	Inteligencia competitiva	Transformación de datos en inteligencia, con el objetivo de apoyar la toma de decisiones. Su objetivo es extraer inteligencia de la información, mediante la captura y conversión de información en varios formatos, y extraer conocimiento de la información. El conocimiento obtenido de fuentes internas o externas, formales o informales, se formaliza, documenta y almacena para facilitar su acceso.
23	Sistema de gestión de competencias	Mapear los procesos clave, las competencias esenciales asociadas con ellos, las asignaciones, las actividades y habilidades existentes y necesarias y los registros para superar las deficiencias.
24	Memoria organizacional / lecciones aprendidas	Registro de conocimientos organizacionales sobre procesos, productos, servicios y relaciones con los clientes. Las lecciones aprendidas son relatos de experiencias en las que se registra lo sucedido, las expectativas creadas y lo que queda de aprendizaje. Crear y mantener un sistema de conocimientos y habilidades que conserve y almacene las percepciones y experiencias, para que puedan ser recuperadas y utilizadas más tarde.
25	Banco de habilidades individuales	Repositorio de información sobre la capacidad técnica, científica, artística y cultural de las personas. Contiene perfil, experiencia, área de especialización y especialidades, habilidades, etc.

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

26	Banco de habilidades organizacionales	Repositorio de información sobre la ubicación del conocimiento en la organización, con fuentes de consulta y personas o equipos que posean un determinado conocimiento.
27	Taxonomía	Técnica que permite estructurar y organizar información, documentos, bibliotecas virtuales y temas de investigación y en general.
28	Bases de conocimiento	Son bases de datos o conocimientos acumulados sobre un tema determinado. Están estructurados para hacer explícito el conocimiento, mediante la construcción colaborativa de conocimiento por parte de los miembros del grupo. Las bases de conocimiento son útiles para mantener un conocimiento explícito que es fundamental para un grupo (u organización).
29	Repositorios de conocimiento	Es la externalización del conocimiento considerada “crítica”, por su impacto en el desempeño organizacional. Los repositorios de conocimiento sirven para preservar, administrar y aprovechar la memoria organizacional.
30	Gestión de capital intelectual	Recursos disponibles en el entorno institucional, que son difíciles de calificar y medir, pero que contribuyen a sus procesos productivos y sociales. Incluye mapeo y gestión de activos de conocimiento.
31	Herramientas de colaboración	Sistemas informatizados que capturan y difunden conocimientos y experiencias entre trabajadores y sectores. Pueden constituir repositorios de conocimiento para la organización, dando acceso a toda la información y aplicaciones, así como una plataforma para comunidades de práctica, mejores prácticas, etc.
32	Voz sobre IP	Transmisión de audio y video entre computadoras, con conexión de alta velocidad y otros equipos (cámara, auriculares, etc.).
33	Redes sociales y correos electrónicos	Grupo de personas que comparten un área de interés común. Sirven de apoyo para interactuar socialmente en Internet. Te permite conocer gente, compartir contenido, facilitar la comunicación, etc. El correo electrónico es una forma de correo electrónico para la comunicación.
34	Herramientas de búsqueda avanzada	Mecanismo que, entendido, mejora la calidad de las búsquedas de determinados contenidos en Internet o en portales internos.
35	Sistemas de flujo de trabajo	Utilice herramientas para automatizar el flujo de documentos y procesos destinados a controlar la calidad de la información.
36	Gestión de contenido	Se ocupa de la representación de los procesos de selección, captura, clasificación, indexación, registro y depuración de información.
37	Gestión de documentos electrónicos (GED)	Sistemas informáticos de control de emisiones, edición y seguimiento del procesamiento, distribución, archivo y disposición de documentos.
38	Almacén de datos	Tecnología de seguimiento de datos con arquitectura jerárquica dispuesta en bases relacionales, lo que permite versatilidad en el manejo de grandes masas de datos.

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

39	Procesamiento de datos	Los mineros de datos son instrumentos con una alta capacidad para asociar términos, lo que les permite "panoramizar" temas o temas específicos.
40	BSC (tarjeta de puntuación equilibrada)	Modelo de gestión estratégica que busca establecer cuáles son los indicadores de desempeño más importantes, cómo estos indicadores cualitativos o cuantitativos se relacionan entre sí y cuáles generan valor a largo plazo.
41	ERP (planificación de recursos empresariales)	Son sistemas que integran todos los datos y procesos de una organización en un solo sistema. Es una plataforma que integra varios departamentos de una organización y permite automatizar y almacenar información empresarial.
42	Sistema de apoyo a la toma de decisiones (DSS)	Sistema de información especialmente desarrollado para apoyar la solución de problemas no estructurados, mejorando la toma de decisiones. Utiliza datos, tiene una interfaz amigable y permite que los tomadores de decisiones tengan sus propias percepciones.

Fuente: Adaptado de Batista (2012), Batista & Quandt (2015), Hellmann (2007) y Leuch (2006).

Estas prácticas ayudan a los miembros de una organización a aprender y difundir conocimientos para mejorar la calidad del trabajo, reducir costos y riesgos y ayudar a tomar decisiones. Así, varias organizaciones concentran esfuerzos e inversiones en el desarrollo de acciones y prácticas de GC para incrementar la competitividad (Bento et al., 2017).

Por lo tanto, la GC se realiza con la aplicación de estas prácticas, y se deben trabajar en ellas para que el conocimiento se comparta y utilice a favor de la organización, y aporte innovación, valor, resultados y diferencial competitivo (Batista, 2012; Silva & Burger, 2018).

2.3. EDUCACIÓN A DISTANCIA (DE) Y KM EN DE

La educación a distancia (EaD) es una modalidad de enseñanza que se basa en la construcción del conocimiento, mediante el uso de recursos tecnológicos para los estudios, donde la comunicación se realiza a través de un lenguaje específico para la interacción en EaD entre estudiantes, profesores y tutores (Hack, 2011; Momo y Behr, 2015).

EaD está presente en varias instituciones educativas del país, debido a su crecimiento y expansión en los últimos años, de las tecnologías de la información y la comunicación, y de las políticas de democratización de la oferta educativa en el país, lo que demuestra el carácter inclusivo y universal de la EaD (Bicalho & Medeiros, 2018; Cruz & Molina, 2019).

Para brindar educación en esta modalidad, un sistema EaD depende de una red de apoyo a diferentes niveles (administrativo, pedagógico, tecnológico, etc.), y debe tener una gestión eficiente, a fin de brindar a las instituciones que trabajan en la modalidad la mejor utilizar .recursos y conocimientos (Hack, 2011; Momo & Behr, 2015).

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

En este sentido, el desempeño y gestión de los sistemas de educación a distancia también se relaciona con la Gestión del Conocimiento, ya que contempla un modelo organizacional basado en el intercambio de conocimientos, a través de acciones y construcciones colectivas, y la unión de esfuerzos para su propósito primordial (Alarcón & Spanhol, 2015; Hack, 2011; Novello y Laurino, 2012).

La educación a distancia representa un modelo de educación sostenible, pero la aplicación de la GC en su contexto puede contribuir a la renovación constante, junto con el uso de metodologías de enseñanza innovadoras, trabajo colaborativo y tecnologías digitales (Bento et al., 2017; Bicalho & Medeiros, 2018).

KM se hace con personas. Por ello, EaD tiene la esencia de formar equipos multidisciplinares, con talentos de diferentes áreas que trabajan de forma cooperativa y en red, y que buscan nuevas formas de crear y ampliar conocimiento y cumplir con las metas laborales (Alarcon & Spanhol, 2015; Novello & Laurino , 2012; Schuelter y Coelho, 2010).

Así, la GC puede considerarse una herramienta importante para las organizaciones intensivas en conocimiento, como las que trabajan en educación a distancia, con prácticas que fomentan los flujos de conocimiento entre personas, equipos y organizaciones (Alarcon & Spanhol, 2015).

Con el crecimiento de la educación a distancia y el aumento de la competitividad en el mercado, muchas instituciones ven la necesidad de mejorar sus procesos organizacionales mediante el uso de prácticas de GC. Por ello, la GC puede aportar una ventaja competitiva y contribuir a la generación e intercambio de información y conocimiento, a partir de la interacción entre los profesionales de la educación a distancia en estas instituciones (Cruz & Molina, 2019).

3. METODOLOGÍA

La investigación tiene un enfoque cualitativo, de carácter interpretativo (Creswell, 2014). Se utilizó la estrategia de estudio de caso (Yin, 2015), al investigar el fenómeno dentro de la realidad del universo investigado. También presenta un enfoque cuantitativo, al contemplar datos que pueden explicar fenómenos y características, al aplicar alguna forma de análisis e interpretación por técnicas estadísticas, para describir e interpretar dichos datos (Malhotra, 2001).

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

Para alcanzar el objetivo final del estudio, la investigación tuvo un carácter exploratorio y descriptivo (con miras a comprender la realidad y describir los hechos y características de la realidad estudiada) (Gil, 2008).

Los sujetos de investigación fueron miembros del sistema EaD de la institución investigada, quienes actuaron en las actividades del referido sistema entre los años 2017 y 2018. Al tratarse de un número limitado de personas, conformaron la muestra en su totalidad.

Para la recogida de datos se utilizó como instrumento un cuestionario semiestructurado, con preguntas cerradas y abiertas, adaptado de los estudios de Batista (2012), Batista y Quandt (2015), Hellmann (2007) y Leuch (2006), aplicado en varias organizaciones, para identificar las prácticas de GC en estas entidades.

Este cuestionario se aplicó entre julio y septiembre de 2019, y buscó diagnosticar las prácticas de GC aplicadas en el sistema EaD de la institución, y verificar el grado de conocimiento y frecuencia de su uso. Para determinar si se aplicó la práctica, se consideró su uso frecuente superior al 50%, o si la suma entre baja y alta frecuencia fue igual o superior al 50% de uso.

El cuestionario también buscaba conocer la percepción de los encuestados sobre las mejoras que se podrían ver en la educación a distancia y en la organización, en base a una posible implementación de la GC, así como las razones y en qué aspectos se producirían estas mejoras.

En este sentido, todos los sujetos también recibieron un listado de las 42 KM prácticas para consulta (según Cuadro 2), además de instrucciones para completar el cuestionario.

El cuestionario se elaboró con la ayuda de la herramienta Google Forms, ya que permite la construcción intuitiva de las preguntas, el envío por correo electrónico a los destinatarios, además de la recogida, extracción y organización de los datos a través de hojas de cálculo en Google Sheets.

También se realizó la recolección de datos vía observación participante (Gil, 2008; Creswell, 2014), con el registro de notas de campo sobre el ambiente organizacional de la Educación a Distancia, con el fin de verificar cómo se aplicaron y desarrollaron estas prácticas de GC.

En cuanto al análisis de los datos recolectados por los instrumentos utilizados, los datos cualitativos fueron tratados, organizados, interpretados y presentados en textos y tablas, con información e informes que muestran la realidad organizacional encontrada. Los datos

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

cuantitativos se obtuvieron utilizando técnicas de estadística descriptiva, como el análisis de la distribución de frecuencia absoluta y relativa de los datos.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se presentan los resultados de la investigación, obtenidos del análisis de los datos de los cuestionarios y de los registros de observación, indicando las prácticas de GC aplicadas y cómo se desarrollan en el sistema de ED investigado.

Antes de eso, una breve contextualización histórica de la institución y el sector, que puede ayudar a comprender las particularidades y obstáculos enfrentados en torno a la GC.

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El universo de investigación es el sistema de educación a distancia (EaD) (integrado por el Centro de Educación a Distancia y los centros de educación a distancia) de una institución educativa federal, ubicada en la región sur del estado de Río de Janeiro, y que con la Ley No. 11.892 / 2008, pasó a formar parte de los institutos federales (Brasil, 2008; IFRJ, 2015).

La institución tiene como misión promover la formación profesional, científica y tecnológica, formando ciudadanos agentes de transformación social. Para ello, ofrece cursos en varios niveles de educación (alta tecnología, pregrado, posgrado, etc.) (IFRJ, 2015; IFRJ, 2018; IFRJ, 2019).

La educación a distancia en la institución comenzó en 2008, cuando se aprobaron los primeros cursos de educación a distancia. En 2009, se abrieron el Centro de Educación a Distancia (NEaD) y los primeros centros de apoyo a las aulas. Desde entonces, el sistema de educación a distancia ha monitoreado y organizado la oferta de estos cursos (IFRJ, 2015; IFRJ, 2018; IFRJ, 2019). Actualmente, los centros presenciales están distribuidos en seis municipios distintos del estado, entre el Fluminense Sur y la Región Metropolitana de Río de Janeiro.

Como principios rectores, la educación a distancia en la institución se basa en el aprendizaje colaborativo y la democratización del acceso a la educación pública para quienes tienen dificultades para asistir a la docencia en el aula (IFRJ, 2015).

Las actividades que realiza el sistema EaD, en general, son: oferta y seguimiento de cursos a distancia; seguimiento de estudiantes, tutores y profesores; provisión de entornos para estudiantes y tutores; y soporte para el entorno de aprendizaje virtual para usuarios del sistema EaD.

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

Los profesionales que integran el equipo multidisciplinar del sistema EaD son: coordinador general (líder del sistema EaD); coordinadores de cursos, tutorías y centros de aula; maestros tutores y equipos de apoyo técnico, administrativo y pedagógico.

En este sentido, debido a que la educación a distancia es esencialmente la formación de equipos multidisciplinarios, con diferentes funciones y habilidades, se pueden crear e innovar distintos conocimientos, a partir de las interacciones entre todos, donde es posible aprovecharlos a favor del colectivo (Schuelter & Coelho, 2010).

En el presente caso, para que el sistema EaD de la institución aproveche este conocimiento en las actividades de la modalidad, es necesario prestar atención a la gestión de este conocimiento, ya que estos forman la base del funcionamiento del sistema. Esto puede traer varias mejoras, con el uso de prácticas y herramientas orientadas a la dinámica del conocimiento internamente.

La alta rotación de profesionales y la dinámica que implica trabajar en la educación a distancia hace que los conocimientos esenciales no se retengan ni utilicen en las actividades del sistema, por lo que terminan perdiéndose, lo que genera varios problemas para el sistema de educación a distancia.

En general, existe una buena interacción entre los empleados. Esto puede facilitar el intercambio de experiencias y el intercambio de conocimientos entre todos, de modo que este conocimiento se pueda retener y utilizar en las actividades del sistema DE.

4.2. PRÁCTICAS DE KM APLICADAS EN EL SISTEMA DE PLAZOS

Para diagnosticar las prácticas de GC aplicadas en el universo investigado, se aplicó un cuestionario semiestructurado a los sujetos de investigación, con el fin de verificar el grado de conocimiento y frecuencia de uso de estas prácticas de GC en la educación a distancia diaria.

Al final de la recogida de datos mediante cuestionarios, del total de 80 personas que componían la muestra seleccionada para el estudio en cuestión, 32 respondieron al cuestionario, lo que permitió alcanzar una tasa de retorno del 40%.

Al mismo tiempo que se aplicaron los cuestionarios, se recolectaron datos a través de la observación, de manera que se pudiera realizar un análisis conjunto de qué prácticas de GC se aplicaron y cómo se desarrollaron en el universo de la investigación.

La siguiente tabla (Tabla 3) presenta los resultados obtenidos en cuanto al grado de conocimiento y frecuencia de uso de las prácticas de GC en el sistema de educación a distancia de la institución.

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

Cuadro 3

Grado de conocimiento y frecuencia de uso de las prácticas de GC en el sistema DE

Prácticas de KM	Conocimiento y frecuencia de uso			
	No conozco la practica	Lo se, pero no se usa	Usado con poca frecuencia	Usado frecuentemente
Foros y listas de correo en persona y virtuales	6,50%	16,10%	16,10%	61,30%
Comunidades de Practica	31%	34,60%	17,20%	17,20%
Narrativas	37,50%	28,10%	25%	9,40%
Tutoría	37,50%	46,90%	9,40%	6,30%
Entrenamiento	28%	59,40%	6,30%	6,30%
Aprendizaje organizacional	25%	31,20%	21,90%	21,90%
Educación corporativa	12,50%	28,10%	43,80%	15,60%
Lluvia de ideas	21,90%	43,70%	21,90%	12,50%
Asistencia de compañeros	34,40%	25%	3,10%	37,50%
Socialización	3,10%	21,80%	31,30%	43,80%
Reuniones	0%	3,10%	34,40%	62,50%
Revisión de aprendizaje	40,70%	15,60%	15,60%	28,10%
Revisión posterior a la acción	43,80%	15,60%	15,60%	25%
Espacio físico colaborativo	15,60%	15,60%	31,30%	37,50%
Espacio virtual colaborativo	12,50%	9,40%	21,80%	56,30%
Compartir video	28,10%	25%	9,40%	37,50%
Mejores practicas	18,70%	37,50%	12,50%	31,30%
Benchmarking	34,30%	46,90%	12,50%	6,30%
Estandarización y estandarización	12,50%	31,30%	15,60%	40,60%
Mapeo de procesos	12,50%	50%	21,90%	15,60%
Mapeo de conocimientos	21,90%	40,70%	18,70%	18,70%
Inteligencia competitiva	59,40%	18,70%	15,60%	6,30%
Sistema de gestión de competencias	40,60%	31,30%	12,50%	15,60%
Memoria organizacional / lecciones aprendidas	28,10%	37,50%	3,10%	31,30%
Banco de habilidades individuales	25%	40,60%	25%	9,40%
Banco de habilidades organizacionales	21,90%	40,60%	15,60%	21,90%
Taxonomía	56,30%	18,70%	15,60%	9,40%
Bases de conocimiento	37,50%	31,30%	12,50%	18,70%
Repositorios de conocimiento	34,40%	34,40%	12,50%	18,70%
Gestión de capital intelectual	59,40%	28%	6,30%	6,30%
Herramientas de colaboración	9,40%	9,40%	18,70%	62,50%

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

Voz sobre IP	34,40%	18,70%	21,90%	25%
Redes sociales y correos electrónicos	3,20%	3,20%	12,90%	80,70%
Herramientas de búsqueda avanzada	18,70%	6,30%	34,40%	40,60%
Sistemas de flujo de trabajo	65,60%	18,70%	6,30%	9,40%
Gestión de contenido	43,80%	12,50%	15,60%	28,10%
Gestión de documentos electrónicos (GED)	28,10%	21,90%	34,40%	15,60%
ERP (planificación de recursos empresariales)	53,10%	31,20%	6,30%	9,40%
Sistema de apoyo a la toma de decisiones (DSS)	68,80%	21,80%	3,10%	6,30%
Almacenamiento de datos y minería de datos	78,20%	18,70%	0%	3,10%
BSC (tarjeta de puntuación equilibrada)	68,80%	21,80%	6,30%	3,10%

Fuente: Datos de investigación (2019). Elaborado por el autor.

Con base en los criterios para determinar la aplicación de prácticas de GC en el sistema DE, se observó un bajo número de prácticas aplicadas. Del total de 42 prácticas enumeradas, solo 10 son utilizadas por profesionales de la educación a distancia, algunas con mayor frecuencia y otras con mayor frecuencia en casos específicos. Estas prácticas se muestran en la tabla siguiente (Tabla 4).

Cuadro 4

Prácticas de GC aplicadas en el sistema EaD investigadas

Prácticas de KM	Conocimiento y frecuencia de uso			
	No conozco la practica	Lo se pero no se usa	Usado con poca frecuencia	Usado frecuentemente
Foros y listas de correo en persona y virtuales	6,50%	16,10%	16,10%	61,30%
Educación corporativa	12,50%	28,10%	43,80%	15,60%
Socialización	3,10%	21,80%	31,30%	43,80%
Espacio físico colaborativo	15,60%	15,60%	31,30%	37,50%
Espacio virtual colaborativo	12,50%	9,40%	21,80%	56,30%
Reuniones	0%	3,10%	34,40%	62,50%
Estandarización y estandarización	12,50%	31,30%	15,60%	40,60%
Herramientas de colaboración	9,40%	9,40%	18,70%	62,50%
Gestión de documentos electrónicos (GED)	28,10%	21,90%	34,40%	15,60%

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

Redes sociales y correos electrónicos	3,20%	3,20%	12,90%	80,70%
---------------------------------------	-------	-------	--------	--------

Fuente: Datos de investigación (2019). Elaborado por el autor.

Entre las prácticas aplicadas, se observa que las prácticas relacionadas con los procesos (GED y normalización / estandarización) son menos frecuentes, mientras que las prácticas relacionadas con las personas y la tecnología son las más utilizadas.

Los foros y listas de discusión presenciales y virtuales son espacios de intercambio de información, ideas y experiencias, y permiten desarrollar habilidades y perfeccionar los procesos y actividades de la organización (Batista, 2012).

En educación a distancia, es un recurso ampliamente utilizado por todos los actores involucrados en la educación a distancia, además de promover el intercambio y almacenamiento de conocimiento entre equipos multidisciplinares, al permitir la creación de memoria organizacional (Alarcon & Spanhol, 2015).

En el sistema de educación a distancia, esta práctica está presente en la rutina de los empleados, especialmente estudiantes, tutores y profesores, con la provisión de información y contenidos, de manera presencial o virtual. Esta práctica contribuye a la generación y difusión de conocimientos en la educación a distancia de la institución.

La Educación Corporativa comprende la formación continua de los empleados para su actualización, que permite el autodesarrollo de la institución en su conjunto, pudiendo realizarse con formación interna, formación a distancia, etc. (Batista, 2012; Bento et al., 2017).

En este sentido, existen iniciativas de formación trimestrales, por rotación y renovación de empleados, y están orientadas a su puesta en marcha en el uso de la plataforma virtual y el desarrollo del trabajo en educación a distancia.

La socialización busca promover el encuentro y la relación entre los individuos, en eventos o actividades, para el intercambio de conocimiento tácito (Leuch, 2006).

En este sentido, el sistema EaD promueve iniciativas específicas, que tienen como objetivo fortalecer la relación y fomentar el intercambio de conocimientos entre profesionales y hubs de NEaD, como eventos de recepción de nuevos empleados, talleres, orientaciones, etc.

Los Espacios Físicos y Virtuales colaborativos representan el trabajo cooperativo entre personas y equipos, con la creación de nuevos productos o procesos de trabajo, compartiendo ideas, experiencias, información y conocimiento, de forma presencial o remota (Alarcon & Spanhol, 2015; Hellmann, 2007; Leuch, 2006).

En NEaD, hay un espacio para la colaboración. En los centros cara a cara, es el propio espacio del polo. Pero la colaboración es más frecuente a través del entorno virtual, a través del REGMPE, Brasil-BR, V.5, N°3, pág. 192-212, septiembre / diciembre de

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

intercambio de conocimientos entre profesionales y la interacción de tutores y profesores con los estudiantes.

Los Encuentros cuentan con miembros de equipos multidisciplinares, y se realizan de forma general o por equipos específicos, en NEaD y en los polos, con la finalidad de debatir sobre el trabajo, proponer mejoras, etc.

La Estandarización y Estandarización consiste en la definición y elaboración de normas, procedimientos y documentos unificados, además del establecimiento de estándares de rutinas y actividades, para ser seguidos y utilizados en el contexto organizacional (Leuch, 2006).

Esta práctica se está implementando solo en NEaD, con el fin de estandarizar rutinas, tareas y actividades en Educación a Distancia, y está dirigida a todos los equipos multidisciplinares. Todavía no está presente en los polos.

Las herramientas de colaboración consisten en sistemas de información que brindan conocimientos y experiencias entre los empleados y los sectores organizacionales. Dichos sistemas sirven como repositorio de información y conocimiento para la organización y sus miembros (Batista, 2012).

En el sistema de educación a distancia, su uso se refiere al propio entorno virtual, que sirve como portal de información para los empleados y estudiantes de la modalidad. Contiene información relevante sobre la educación a distancia, además de ser un canal de comunicación para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La Gestión Documental Electrónica (GED) consiste en adoptar aplicaciones informáticas para controlar la emisión, edición y seguimiento del ciclo de vida del documento, sustituyendo el papel por documentos digitales, con el historial de información de estos y de la organización, permitiendo la construcción de la memoria organizacional (Batista, 2012; Leuch, 2006).

Esta práctica se encuentra en la fase inicial de implementación en el sistema EaD y su aplicación ya es vista por los empleados, con el uso de un sistema de información que permite el procesamiento de documentos digitalizados, reemplazando los documentos en papel.

Ya Las Redes Sociales consisten en la formación de grupos de personas con intereses comunes en determinadas áreas. Ayudan en la interacción a través de Internet, con el uso de aplicaciones. Te permite conocer gente, compartir contenido, facilitar la comunicación, etc. (Batista, 2012).

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

El correo electrónico también colabora con la difusión del conocimiento dentro de una organización, además de ser un facilitador en el proceso de comunicación formal entre empleados, principalmente de manera oficial (Batista, 2012).

En el sistema de educación a distancia, tanto las redes sociales como el correo electrónico se utilizan con frecuencia para la comunicación entre empleados, con el envío de información, así como para compartir conocimientos y experiencias en la modalidad.

Estas prácticas facilitan la interacción entre personas y grupos, y son de suma importancia para compartir conocimientos e información entre los empleados de toda la educación a distancia, ya que permiten la comunicación de forma dinámica.

Todas estas 10 prácticas citadas por los encuestados aplicadas en el sistema EaD pueden mejorarse en su uso diario, con miras a un mayor alcance. Además de estas, mencionaron otras prácticas de GC que pueden ser implementadas en la educación a distancia a lo largo del tiempo, tales como: Comunidades de Práctica, Coaching, Lluvia de Ideas, Mejores Prácticas, Memoria Organizacional / Lecciones Aprendidas, Mapeo de Procesos y Conocimientos.

Los empleados también respondieron si la implementación efectiva de las prácticas de GC traería mejoras a la educación a distancia de la institución, y por qué motivos y en qué aspectos. Creen que la implementación de prácticas de GC más apropiadas para la educación a distancia puede traer varias mejoras a los beneficios de la educación a distancia y la institución.

Las respuestas obtenidas se centran en los cambios culturales y la ruptura de paradigmas sobre la construcción, retención, preservación, actualización, transferencia y aplicación de conocimientos aplicables a la educación a distancia en las actividades del sistema de educación a distancia en varios aspectos.

Dichos aspectos relacionados con las mejoras y beneficios que KM podría aportar al sistema DE están en línea con los estudios de Alarcón y Spanhol (2015) y Cruz y Molina (2019), cuando señalan que KM aporta efectividad a las acciones organizacionales, mejora el rendimiento, aumenta la competitividad e introduce una cultura orientada a la gestión adecuada y eficaz de los conocimientos aplicables al deporte.

El bajo número de prácticas de GC aplicadas en el sistema de educación a distancia de la institución puede indicar que la GC no se lleva a cabo en su totalidad en este universo, ya que no existe un proyecto formal de GC. En este sentido, hay margen de exploración y potencial para la aplicación de más prácticas de GC en el sistema de ED, a partir de la implementación y formalización de otras prácticas, adecuadas al contexto de ED, y la mejora de las que ya se aplican.

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

Al considerar la relación entre la GC en ED y los beneficios que la GC puede brindar en términos de calidad docente y desempeño organizacional, la formalización de dichas prácticas de GC puede contribuir a una mejor dinámica del conocimiento, así como generar resultados satisfactorios para el sistema estudiantil y para la institución en su conjunto.

5. CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo de este estudio fue diagnosticar las prácticas de GC aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro. Los resultados permitieron identificar la aplicación de pocas prácticas de GC, la frecuencia de su uso y cómo se desarrollan en este universo. Se concluye que la GC en el sistema DE aún está poco explorada y se pueden aplicar otras prácticas de GC, con miras a mejorar el desempeño y aumentar la competitividad.

Con base en los resultados obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones para una implementación efectiva de la GC en el sistema de LD de la institución: elaborar un plan de implementación de la GC, consistente en las etapas de diagnóstico, planificación, desarrollo e implementación efectiva; y la creación de un programa de GC para la educación a distancia, con acciones que incentiven la práctica de la GC en el contexto educativo y organizacional, con la participación de los empleados en estas acciones.

Las limitaciones del estudio se centraron en la recopilación y el análisis de datos. A pesar de utilizar una muestra intencional, no todos los sujetos invitados a responder el cuestionario lo hicieron; y sus resultados no se pueden generalizar, debido a la delimitación al universo investigado. Sin embargo, la descripción del método de análisis para el diagnóstico de prácticas de GC se puede utilizar en otros estudios relacionados con el tema.

Para futuros estudios, se sugiere realizar investigaciones relacionadas con la GC en la educación a distancia en otras instituciones educativas, para verificar cómo se gestiona el conocimiento en estos lugares, y comparar diferencias y similitudes con respecto a las prácticas de GC adoptadas y cómo se desarrollan en la contexto de la educación a distancia.

Así, sería posible identificar las prácticas de GC más adecuadas para ser aplicadas en el segmento EaD en general, las mejores herramientas y metodologías utilizadas para adaptar e implementar la GC, la mejor forma de estimular el ciclo del conocimiento, y también los beneficios obtenidos después. implementar y formalizar la GC en estas instituciones.

REFERENCIAS

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

- Alarcón, DF y Spanhol, FJ (2015). Gestión del conocimiento en la educación a distancia: prácticas para el éxito. São Paulo: Pimenta Cultural.
- Batista, FF (2012). Modelo de gestión del conocimiento para la administración pública brasileña: cómo implementar la gestión del conocimiento para producir resultados en beneficio del ciudadano. Brasilia: Ipea.
- Batista, FF y Quandt, CO (2015). Gestión del conocimiento en la administración pública: resultados de la encuesta Ipea 2014 - Prácticas de gestión del conocimiento. Texto de discusión n. 2120. Brasilia: Ipea.
- Bento, JC, Uripia, AGBDC, Bortolozzi, F. y Massuda, EM (2017). Nivel de implementación y alcance de las prácticas de gestión del conocimiento basadas en la base tecnológica y funcional de la organización educativa. Revista Alcance, 24 (2), 243-257. Duele:<https://doi.org/10.14210/alcance.v24n2.p243-257>.
- Bicalho, RN de M. y Medeiros, J. de C. (2018). El modelo híbrido de educación como estrategia para el proceso de institucionalización de la educación a distancia. Revista Eixo, 7 (2), 5-14. Duele:<https://doi.org/10.19123/eixo.v7i2.615>.
- Brasil (2008). Ley N ° 11.892, de 29 de diciembre de 2008. Brasilia: Cámara de Diputados.
- Brasil (2019). Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira (INEP). Censo de Educación Superior 2018: notas estadísticas. Brasilia: INEP.
- Brito, LMP y Bolson, SB (2014). Gestión del conocimiento: Estudiar en una institución privada de educación superior. RAUnP, 6 (2), 77-87. ISSN 1984-4204 - Doi:<http://dx.doi.org/10.21714/raunp>.
- Creswell, JW (2014). Proyecto de investigación e investigación cualitativa: elegir entre cinco enfoques. 3. ed. Porto Alegre: Creo.
- Cribb, AY (2010). Un enfoque pragmático para la construcción de estrategias de gestión del conocimiento en las organizaciones. Revista Iberoamericana de Sistemas, Cibernética e Informática, 7 (1), 75-80. Recuperado de[http://www.iiisci.org/Journal/CV\\$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf](http://www.iiisci.org/Journal/CV$/risci/pdfs/MJ270AL.pdf).
- Cruz, DG da y Molina, LG (2019). Concepciones y prácticas de gestión del conocimiento aplicadas a la educación a distancia. Revista Brasileña de Educación en Ciencias de la Información, 6, 3-16. Recuperado de<https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/137>.
- REGMPE, Brasil-BR, V.5, N°3, pág. 192-212, septiembre / diciembre de 2020 www.revistas.editoraenterprising.net Página 211

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

Davenport, TH y Prusak, L. (2012). Conocimiento empresarial: cómo las organizaciones gestionan su capital intelectual (18ª ed). Río de Janeiro: Elsevier.

Drucker, PF (1999). Desafíos de gestión para el siglo XXI. São Paulo: pionero.

Gil, AC (2008). Métodos y técnicas de investigación social (6ª ed). São Paulo: Atlas.

Hack, JR (2011). Introducción a la educación a distancia. Florianópolis: LLV / CCE / UFSC.

Hellmann, CL (2007). Retención del conocimiento tecnológico en las organizaciones como factor impulsor del proceso de innovación: un estudio de caso en Batávia S / A. Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Federal de Paraná, Ponta Grossa, Brasil.

IFRJ - Instituto Federal de Río de Janeiro. (2015). Plan de desarrollo institucional PDI: 2014 - 2018. Río de Janeiro: IFRJ. Recuperado de <https://migra.ifrj.edu.br/sites/default/files/webfm/images/PDI%202014-2018.pdf>.

_____. (2018). Plan estratégico de la FIPR: 2017 - 2021. Río de Janeiro: FIPR.

_____. (2019). Presentación de la IFRJ sobre educación a distancia. Río de Janeiro: IFRJ. Recuperado de <https://portal.ifrj.edu.br/ead>.

Jannuzzi, CSC, Falsarella, OM y Sugahara, CR (2016). Gestión del conocimiento: estudio de modelos y su relación con la innovación en las organizaciones. Perspectivas en la ciencia de la información, 21 (1), 97-118. Duele: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2462>.

Leuch, V. (2006). Prácticas de gestión del conocimiento en grandes industrias de Campos Gerais. Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Federal de Paraná, Ponta Grossa, Brasil.

Malhotra, NK (2001). Investigación de mercado. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Momo, FS y Behr, A. (2016). Gestión de la educación a distancia (DE): un significado basado en las prácticas de gestión de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS). En red - Revista de Educação a Distance, 2 (2), 93-113. Recuperado de <https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/52>.

Neves, MLC, Varvakis, GJ y Fialho, FAP (2018). Personas, procesos y tecnología en la gestión del conocimiento: una revisión de la literatura. Revista de Ciencias de la Administración, 20 (51), 152-167. Duele: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n51p152>.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2008). Conocimiento administrativo. Porto Alegre: Bookman.

Prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en el sistema EaD de una institución educativa federal en el sur de Río de Janeiro

- Novello, TP y Laurino, DP (2012). Educación a distancia: sus escenarios y autores. Revista Iberoamericana de Educación, 58 (4), 1-15.
Duele:<https://dx.doi.org/10.35362/rie5841419>.
- Santos, VCB y Damian, IPM y Valentim, MLP (2019). La Cultura Organizacional como factor crítico de éxito para la implementación de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones. Información y sociedad, 29 (1), 51-66.
Duele:<http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2019v29n1.38590>.
- Schreiber, D. (2015). El estudio de la influencia simbólica del líder en el proceso de Gestión del Conocimiento. Revista Gestão & Tecnologia, 15 (1), 200-229.
Duele:<https://doi.org/10.20397/2177-6652/2015.v15i1.626>.
- Schuelter, G. y Coelho, C. de SR (2010). Gestión del conocimiento en los sistemas de educación a distancia: una propuesta innovadora para mejorar los procesos productivos. Cruces, 4 (2). Recuperado de <http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/4158>.
- Silva, T. y Burger, F. (2017). Aprendizaje e innovación organizacional: contribuciones de la Gestión del Conocimiento para impulsar un entorno empresarial centrado en el aprendizaje y la innovación. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, 8 (1), 07-19.
Duele:<https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p07-19.569>.
- Sveiby, KE (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: gestión y evaluación del patrimonio del conocimiento. Río de Janeiro: Campus.
- Yin, Robert K. (2015). Estudio de caso: planificación y métodos. Porto Alegre: Bookman.