

Diseño de un modelo de comunicación estratégica para la gestión del conocimiento

Keila Daniela De Freitas Obelmeja

Magíster en Comunicación Social, mención Comunicación Organizacional, graduada Summa Cum Laude en la UCAB (2018). También Licenciada de la misma casa de estudios en Comunicación Social, mención Periodismo (2012). Formó parte del equipo de la Dirección de Egresados de la UCAB, como Coordinadora de Comunicaciones (2016-2018). También fue productora de contenido en el área digital de los medios de comunicación como Venevisión (2013- 2016), Globovisión (2012) y el Diario Tal Cual (2010-2012).

Resumen

Las características de un modelo de comunicación estratégica para la gestión del conocimiento, basado en las teorías de Mario Pérez Montoro (2008) y Nonaka y Takeuchi (1999) sobre crear, compartir y difundir el conocimiento en las organizaciones, contribuyen con el desarrollo efectivo de las comunicaciones de la Dirección de Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello. Tomando en cuenta un diagnóstico de la población registrada en su base de datos y otros modelos de redes de alumni, se propuso la formulación de un modelo de comunicación estratégica para la gestión del conocimiento (proyecto piloto) que permita la identificación de capital de conocimiento para la toma adecuada de decisiones organizacionales.

Palabras claves: Gestión del conocimiento, modelo, egresados, comunicación estratégica, redes de alumni, universidades, base de datos.

Design of a strategic communication model for knowledge management

Abstract

The characteristics of a strategic communication model for knowledge management, based on the theories of Mario Pérez Montoro (2008) and Nonaka and Takeuchi (1999) on creating, sharing and disseminating knowledge in organizations, contribute to the effective development of communications from the Directorate of Graduates of the Universidad Católica Andrés Bello. Taking into account a diagnosis of the population registered in its database and other models of alumni networks, the formulation of a strategic communication model for knowledge management (pilot project) that allows the identification of knowledge capital for adequate organizational decision making.

Keywords: Knowledge management, model, graduates, strategic communication, alumni networks, universities, database.

Introducción

La ausencia de un modelo de comunicación estratégica para la gestión del conocimiento, que permita un mejor uso de los registros de la base de datos de los egresados de la UCAB, impide el aprovechamiento de información importante que identifica a los ex alumnos de la universidad y le resta efectividad al proceso de vinculación y comunicación permanente que debe realizar la Dirección de Egresados.

"Mientras que la información consiste en un flujo de mensajes, el conocimiento se crea cuando ese flujo de información se enraíza en las convicciones y el compromiso de un sujeto" (Cidec, 2000, p.11).

La comunicación estratégica y un modelo de gestión del conocimiento implementado en una universidad reconocida, específicamente en la Dirección de Egresados, debe estimular a la organización a transformar el conocimiento por medio de la innovación y adaptación. Entendiendo así, la definición de Ortiz y Nagles (2007):

La innovación se constituye en el motor del progreso de las organizaciones, las sociedades y las naciones que definen su éxito en la generación de nuevas ideas, en la incorporación sistemática de las mismas en productos, procesos o servicios, los cuales se convierten en motivadores del crecimiento económico, promueven la creación de empleo y originan beneficios para la sociedad (p.73).

Por tal motivo, los procesos que debe atravesar la información y quienes la manejan, se convierten en factores críticos ya que deben enfrentarse a nuevas competencias basadas en conocimiento y tecnologías, que generará situaciones de sostenibilidad y competitividad en el tiempo a favor de la institución.

En este sentido, Pérez Montoro (2016) define la gestión del conocimiento como "la disciplina encargada de diseñar e implementar sistemas con el objetivo de identificar,

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA
capturar y compartir el conocimiento de una organización de forma que pueda ser convertido en valor para la misma” (p.527).

Se trata entonces, de diseñar y proponer un marco de actuación comunicacional y estratégico basado en teorías sobre la gestión del conocimiento, para transformar los datos crudos en informaciones y las informaciones en conocimiento actuable. Es decir, en conocimiento que sirva, que apoye acciones y la toma de decisiones por parte de la Dirección.

Para que el diagnóstico de la población registrada en esa gran base de datos de egresados de la universidad ayude a mejorar la posición competitiva de la casa de estudios es necesario convertir los datos en conocimiento, y este en acciones concretas que nutran las comunicaciones con los ex alumnos y a su vez retroalimente a la UCAB.

Por lo tanto, la premisa fundamental es que el conocimiento derivado del diagnóstico de la base de datos, se traduzca en acciones que mejoren las comunicaciones y vinculación con los egresados de la universidad y que al mismo tiempo se generen nuevas oportunidades de desarrollo para la casa de estudios dentro y fuera del país.

Por eso se realiza esta investigación cuyo objetivo general es diseñar un modelo de comunicación estratégica para la gestión del conocimiento mediante el diagnóstico de la población registrada en la base de datos de la Dirección de Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB); y cuyos objetivos específicos son:

- ✓ Identificar experiencias de comunicación estratégica y gestión del conocimiento que por sus buenas prácticas sean útiles a la investigación.
- ✓ Diagnosticar a la población de egresados de la UCAB registrados en la base de datos de la Dirección de Egresados, con base en teoría relevante y en la revisión de experiencias en comunicación estratégica y gestión del conocimiento.
- ✓ Formular criterios para el diseño del modelo a partir de teoría relevante y la revisión de experiencias en comunicación estratégica y gestión del conocimiento.

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA

Esta investigación se justifica en el beneficio que puede aportar a la Dirección de Egresados de la UCAB, al potenciar y aprovechar el capital intelectual que posee por medio de los ex alumnos de la universidad, debido a que el principal factor competente de una organización es su gente, que aunque no estén presencialmente dentro de la casa de estudios, alimentan el sentido de pertenencia desde cualquier lugar del mundo.

Contar con un modelo de comunicación estratégica para la gestión del conocimiento aplicado al diagnóstico de la población registrada en la base de datos, donde se especifican características y campos detallados sobre la situación actual y crecimiento profesional de los ex alumnos de la universidad, se convierte en una herramienta útil para facilitar la resolución de problemas y de proyectos a través del intercambio de conocimientos.

Se trata de una investigación documental mixta, porque combina documentos cualitativos y cuantitativos. Su nivel de desarrollo es descriptivo ya que se puntualizan los campos que conforman la base de datos de la Dirección de egresados para analizarla con respecto a su utilidad actual, y posteriormente explicar el proceso de cómo aplicar la gestión del conocimiento, tomando en cuenta los modelos de otras direcciones de egresados de distintas universidades. Asimismo, se trata de una investigación proyectiva ya que como señala Hernández (2012, p.156) “propone soluciones a problemas prácticos de carácter social o institucional a partir de una investigación previa”.

Es decir, que existe una necesidad o vacío dentro de la organización, de donde se tomará la información descrita y se realizará el diseño de un modelo de comunicación estratégica para la gestión de conocimiento con el fin de superar la problemática actual, las deficiencias comunicacionales encontradas y dar una solución conceptual a la Dirección de Egresados de la UCAB. Esto con la finalidad de mejorar sus procesos comunicacionales y que pueda optar por programas que estimulen la vinculación efectiva de los ex alumnos con su casa de estudios y viceversa.

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA

Dos experiencias útiles a la investigación: el TEC Monterrey y Harvard University
TEC Monterrey

La Dirección de Relación con Egresados del Tecnológico de Monterrey tiene un sitio web para brindarle a sus ex alumnos diferentes servicios y así mantener el contacto entre ellos y su universidad. Ofrecen una especie de intranet con usuario y contraseña para realizar la actualización de datos, recibir información de interés, sobre eventos e incluso establecer contacto entre colegas o egresados.

Según su página web (Exatec, s/f, Misión), consultada en febrero de 2017, la misión de la Dirección es “crear y mantener un vínculo estrecho entre la comunidad de egresados, su alma máter y la empresa, a través de programas, actividades y servicios que promueven el fortalecimiento de la comunicación, pertenencia y desarrollo de estas actividades; además de promover y propiciar el desarrollo integral, profesional y social de nuestros egresados dentro de la comunidad”.

La descripción de su visión (Exatec, s/f, Visión) expresa que “la Dirección de Relación con Egresados será el principal medio que promueva el vínculo entre los egresados con su alma máter; brindando una amplia red de negocios, entre la comunidad del Tecnológico de Monterrey y su entorno, enfocados en el mejoramiento y desarrollo continuo”.

Según la página web, (Exatec, s/f, ecosistema emprendedor) en el Tecnológico de Monterrey también buscan fortalecer y promover el emprendimiento. Otro servicio que ofrecen a sus egresados es el “Ecosistema emprendedor” donde presentan los campus en donde pueden crear y desarrollar su empresa. Los egresados pueden recibir asesoría para conformar una empresa familiar, invitan a las asociaciones Exatec a contribuir con el desarrollo de sus regiones y proyectos de emprendimiento o a sumarse a la lista de proveedores del TEC de Monterrey.

Además, ofrecen toda la información referente a diplomados, cursos, posgrados que ofrece la TEC de Monterrey a sus profesionales y cómo acceder a los apoyos educativos o

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA
programas de becas, cursar maestrías y estudios de cuarto nivel. Los egresados también tienen acceso a un conjunto de beneficios comerciales e institucionales.

Universidad de Harvard

Según datos de su web oficial (Harvard University, s/f, acerca de Harvard), consultada en marzo de 2017, la universidad tiene una matrícula de más de 20 mil candidatos a pregrado, posgrado y otros estudiantes profesionales. Harvard tiene más de 360 mil alumnos de todo el mundo.

Según su sitio web, la Universidad de Harvard (que comprende la universidad del estudiante, las escuelas de graduados, otros órganos académicos, centros de investigación e instituciones afiliadas) no tiene una declaración de misión formal.

Sin embargo, aparece que “la misión de la Universidad de Harvard es educar a los ciudadanos y ciudadanos - líderes para nuestra sociedad. Esto lo hacemos a través de nuestro compromiso con el poder transformador de una educación de artes y las ciencias liberales” (Harvard University, s/f, acerca de Harvard-estado de la misión).

Los ex alumnos de Harvard tienen acceso a una cantidad de servicios. Para disfrutar de los recursos en línea es necesario pertenecer a la comunidad alumni.harvard.edu donde los egresados pueden buscar a través de un directorio a sus colegas y compañeros. También pueden establecer contacto por correo electrónico y establecer redes por carreras, tanto con ex alumnos como con estudiantes de la universidad con perfiles actualizados.

Además pueden compartir notas sobre eventos y logros, así como acceder a las publicaciones de otros egresados. Tienen la opción de participar en foros de discusión sobre temas de interés con otros HAA, pueden conseguir empleo, recibir orientación profesional, servicios de carrera, establecer una red de mensajes de discusión y pueden ingresar a una biblioteca en línea para consultar contenidos intelectuales de la universidad.

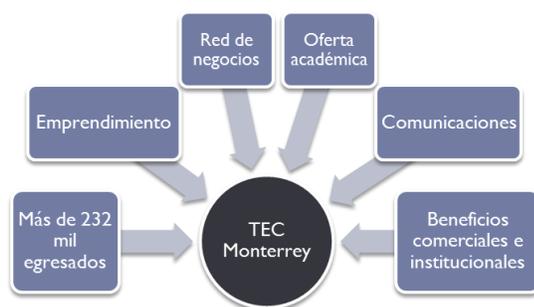
En Harvard mantienen la figura de voluntario, no sólo para ayudar en la recaudación de fondos para apoyar a la universidad en investigaciones, innovaciones y

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA transformar la experiencia de nuevos estudiantes, sino también como una comunidad de defensores de la universidad “mediante la conexión y contribuyendo contenido significativo o la promoción de las oportunidades digitales a los demás”, según señala la web oficial (Harvard Alumni, s/f, voluntarios), consultada en marzo de 2017.

Invitan a los alumnos nuevos, alumnos regulares y egresados a ser parte de esta causa a través de las redes sociales (Twitter, Facebook y LinkedIn) y compartir actualizaciones de Harvard. “Compartir la noticia, proyectos de investigación, alumnos logros, y publicaciones de Harvard. Animar a otros a hojear la revista Harvard, o hacer circular fotos de las actividades del campus de Harvard y tradiciones en curso” (Harvard Alumni, s/f, voluntarios).

Exhortan a toda la comunidad de la universidad a participar en eventos gratuitos dentro del país y de distintas ciudades del mundo para que alumnos y ex alumnos se conozcan y se mezclen, lo cual incluye animar a otros en su área para asistir o tomar un papel de liderazgo en la planificación de eventos locales.

Grafico 1. Resumen de los modelos de gestión de Alumni del TEC Monterrey y Harvard University





Fuente: la autora (2018)

Descripción general de la población de egresados UCAB según la BD

La Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) tiene un total de más de 70 mil egresados que se encuentran registrados en una base de datos madre de la casa de estudios. Sin embargo se tomó una muestra actualizada por última vez en diciembre de 2016, conformada por un total de 24 mil 645 egresados, graduados en la sede ubicada en Montalbán, Caracas, y de los cuales la Dirección de Egresados posee de forma confidencial su información de contacto actualizada.

Entre los hallazgos más resaltantes, tras el análisis de la base de datos, se obtuvo que 69% de la población está compuesta por mujeres y 31% son hombres. Además, 86% de la población registrada ha cursado alguna carrera de pregrado en la universidad y 14% son egresados de Postgrado.

Los egresados que más se han registrado en la base de datos de la universidad son abogados y suman 4 mil 112 ex alumnos. Luego están los 2 mil 801 egresados de Comunicación Social y finalmente los de Educación con 2 mil 509 registros.

La mayoría de los egresados de Postgrado que están registrados en la data son de Administración de Empresas con 608 ex alumnos, en segundo lugar Gerencia de Proyectos con 372 registros y Desarrollo Organizacional con 283 personas.

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA

Sólo un 8% de los registros de la base de datos pertenecen a ucabistas que residen en el extranjero. De los cuales la mayoría (252) se encuentran en Estados Unidos, sólo 85 están en España, unos 53 en México, 37 en Australia y 26 en Panamá. 92% de los registros de la base de datos corresponden a egresados que viven en Venezuela, de los cuales 89% (17 mil 123) se encuentra en la capital del país.

Diseño de un modelo de gestión del conocimiento

Según el autor Pérez Montoro (2008), para garantizar la correcta implantación de un modelo o programa de gestión del conocimiento, es necesario cubrir tres fases: una primera de análisis, la segunda de diseño y la última de implantación. (En este caso sólo se abordarán las dos primeras).

En la fase de análisis es necesario realizar dos operaciones importantes: la auditoría del conocimiento y el mapa del conocimiento.

La auditoría del conocimiento según Pérez Montoro (2008), se realiza con fines de evaluar los recursos informativos, la utilización, las barreras y el establecimiento de procesos de mejora. Sirve para identificar lo que una organización quiere y necesita saber.

El autor (2008) la define como “un análisis de las necesidades de conocimiento de una organización que persigue el objetivo de actuar de filtro frente al conocimiento accesorio (o fatal), el interesante ‘pero no útil en realidad’, y el críticamente relevante para la organización” (p.151).

Es importante destacar que la auditoría del conocimiento genera beneficios asociados a la gestión del conocimiento, ya que según Pérez Montoro (2008), identifica los costos del conocimiento necesario para la organización, sirve para vender el proyecto de gestión del conocimiento y ayuda a definir si se arranca un proyecto a gran escala o se inicia con un proyecto piloto.

Una vez que se tengan identificadas las necesidades de conocimiento imprescindible para que se cumplan los objetivos organizacionales, el siguiente paso es determinar cuál es el conocimiento que realmente se encuentra involucrado en la

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA
organización. Esto se determina con el mapa del conocimiento definido por Pérez Montoro (2008) como “una estrategia global”.

Por un lado implica una identificación y recopilación de todo el conocimiento (...) que se encuentra involucrado en la organización y que puede ser convertido en valor para ella. En este sentido se encarga de reconocer, sobre todo, qué conocimiento existe en la organización, qué personas lo poseen y, si es el caso, en qué documentos se encuentra representado (...). Se propone además una taxonomía y clasificación de ese conocimiento. Y por último, se realiza una representación bidimensional en forma de mapa. Se suele representar no sólo el conocimiento y sus categorías, sino también el lugar en que reside ese conocimiento. Este mapa permite una navegación que pone de manifiesto las dependencias semánticas y los flujos de conocimiento existentes y habilita una manera sencilla de identificar el lugar donde se encuentra albergado ese conocimiento (p. 157).

Una vez que está claro cuál es el conocimiento necesario (resultado de la auditoría del conocimiento) y cuál es el que realmente posee (resultado del mapa del conocimiento), se debe realizar la comparación de este conjunto de conocimientos Según Pérez Montoro (2008) esto brinda una serie de beneficios.

Uno de ellos es que ayuda a valorar si los recursos cognitivos que se poseen son o no útiles para la organización. También permite identificar cuál es el conocimiento nuevo que se debe incorporar a la organización para que se puedan cubrir los objetivos. Por último, sirve para determinar cuál es el conocimiento que debe ser desaprendido.

Objetivos de la organización	Factores críticos de éxito	Conocimiento crítico para la acción																	
		Información de contacto	Información académica (récord de notas , puesto de la promoción)	Información de red para usuarios	Nivel socioeconómico	Lugar / país de residencia	Empresas , instituciones o fundaciones donde trabajan o colaboran	Áreas de interés de los egresados (temáticas, hobbies, actividades, labor social, asesorías profesionales,)	Autovaloración del nivel de logro de las competencias de la Universidad y por carrera	Información de participación en programas sociales (voluntariado, servicio comunitario)	Plataforma virtual o Intranet	Costos de los proyectos: en horas hombre/ Know How y financieros	Habilidad o especialidad profesional	Emprendedores, socios y dueños de empresas	Egresados en puestos y cargos estratégicos	Capital de marca en los egresados	Años de graduación y carreras universitarias (pregrado y postgrado)	Egresados que trabajan en la UCAB (incluye profesores)	Centros de conocimiento (bibliotecas, videotecas, institutos)
Mantener la vinculación de los egresados con la casa de estudios y difundir entre ellos sus valores, promoviendo el sentido de pertenencia desde la etapa estudiantil.	<p>Acción 1: Abordar procesos de formación informales que apoyen, acompañen y faciliten experiencias de aprendizaje y participación (networking).</p> <p>Acción 2: Darle seguimiento desde la etapa estudiantil a los más destacados durante su formación académica.</p> <p>Acción 3: Formalizar nexos</p>	*	*	*															

Objetivos de la organización	Factores críticos de éxito	Conocimiento crítico para la acción																	
		Información de contacto	Información académica (récord de notas, puesto de la promoción)	Información de red para usuarios	Nivel socioeconómico	Lugar / país de residencia	Empresas, instituciones o fundaciones donde trabajan o	Áreas de interés de los egresados (temáticas, hobbies, actividades, labor social, asesorías profesionales,)	Autovaloración del nivel de logro de las competencias de la Universidad y por carrera	Información de participación en programas sociales (voluntariado, servicio comunitario)	Plataforma virtual o Intranet	Costos de los proyectos: en horas hombre/ Know How y financieros	Habilidad o especialidad profesional	Emprendedores, socios y dueños de empresas	Egresados en puestos y cargos estratégicos	Capital de marca en los egresados	Años de graduación y carreras universitarias (pregrado y postgrado)	Egresados que trabajan en la UCAB (incluye profesores)	Centros de conocimiento (bibliotecas, videotecas, institutos)
Generar e implementar estrategias que garanticen el apoyo de los egresados al desarrollo de la universidad a través de campañas de donación y procesos de cooperación mutua.	<p>Acción 1: Concientizar y promover a través de la realización de actividades la contribución financiera.</p> <p>Acción 2: Establecer alianzas con empresas o fundaciones donde los egresados participen para que puedan contribuir y financiar iniciativas, bien financieramente, bien en horas de trabajo voluntario (por ejemplo).</p> <p>Acción 3: Identificar áreas de inversión en capital de conocimiento (Know How) del egresado, en las plataformas de e-learning de la Universidad, mediante diversos formatos.</p>	*			*	*		*	*		*		*						

Objetivos de la organización	Factores críticos de éxito	Conocimiento crítico para la acción																	
		Información de contacto	Información académica (récord de notas , puesto de la promoción)	Información de red para usuarios	Nivel socioeconómico	Lugar / país de residencia	Empresas , instituciones o fundaciones donde trabajan o colaboran	Áreas de interés de los egresados (temáticas, hobbies, actividades, labor social, asesorías profesionales,)	Autovaloración del nivel de logro de las competencias de la Universidad y por carrera	Información de participación en programas sociales (voluntariado, servicio comunitario)	Plataforma virtual o Intranet	Costos de los proyectos: en horas hombre/ Know How y financieros	Habilidad o especialidad profesional	Emprendedores, socios y dueños de empresas	Egresados en puestos y cargos estratégicos	Capital de marca en los egresados	Años de graduación y carreras universitarias (pregrado y postgrado)	Egresados que trabajan en la UCAB (incluye profesores)	Centros de conocimiento (bibliotecas, videotecas, institutos)
Integrar a los egresados a los programas y proyectos de extensión social de la universidad.	<p>Acción 1: Concientizar a los egresados sobre la importancia de colaborar en la resolución de problemas ambientales, sociales y educativos de las comunidades</p> <p>Acción 2: Identificar necesidades sociales que pueden ser impactadas positivamente por la provisión de los bienes y servicios que puedan dar los egresados desde sus empresas o campos profesionales.</p> <p>Acción 3: Buscar oportunidades de desarrollo profesional en áreas de la sociedad más desfavorecidas.</p>	*			*		*	*		*			*						

Objetivos de la organización	Factores críticos de éxito	Conocimiento crítico para la acción																
		Información de contacto	Información académica (récord de notas, puesto de la promoción)	Información de red para usuarios	Nivel socioeconómico	Lugar / país de residencia	Empresas, instituciones o fundaciones donde trabajan o colaboran	Áreas de interés de los egresados (temáticas, hobbies, actividades, labor social, asesorías profesionales,)	Autovaloración del nivel de logro de las competencias de la Universidad y por carrera	Información de participación en programas sociales (voluntariado, servicio comunitario)	Plataforma virtual o Intranet	Costos de los proyectos: en horas hombre/ Know How y financieros	Habilidad o especialidad profesional	Emprendedores, socios y dueños de empresas	Egresados en puestos y cargos estratégicos	Capital de marca en los egresados	Años de graduación y carreras universitarias (pregrado y postgrado)	Egresados que trabajan en la UCAB (incluye profesores)
Promover la participación de los egresados en iniciativas de mejoramiento continuo.	<p>Acción 1: Facilitar espacios de encuentro, presenciales o virtuales, para analizar y resolver problemas que promuevan el desarrollo de la comunidad de egresados.</p> <p>Acción 2: Mejorar el flujo de información, conocimientos, prácticas y experiencias entre personas de la misma área de conocimiento.</p> <p>Acción 3: Ofrecer entornos de colaboración para participar y establecer conexiones.</p>	*		*			*			*		*				*		

Objetivos de la organización	Factores críticos de éxito	Conocimiento crítico para la acción																
		Información de contacto	Información académica (récord de notas, puesto de la promoción)	Información de red para usuarios	Nivel socioeconómico	Lugar / país de residencia	Empresas, instituciones o fundaciones donde trabajan o colaboran	Áreas de interés de los egresados (temáticas, hobbies, actividades, labor social, asesorías profesionales,)	Autovaloración del nivel de logro de las competencias de la Universidad y por carrera	Información de participación en programas sociales (voluntariado, servicio comunitario)	Plataforma virtual o Intranet	Costos de los proyectos: en horas hombre/ Know How y financieros	Habilidad o especialidad profesional	Emprendedores, socios y dueños de empresas	Egresados en puestos y cargos estratégicos	Capital de marca en los egresados	Años de graduación y carreras universitarias (pregrado y postgrado)	Egresados que trabajan en la UCAB (incluye profesores)
Orientar a los recién egresados en sus primeros pasos en el mundo laboral.	<p>Acción 1: Generar espacios donde empresas puedan compartir experiencias, retos y buenas prácticas con recién egresados.</p> <p>Acción 2: Ofrecer recursos y herramientas teóricas-prácticas para el buen desempeño laboral</p> <p>Acción 3: Brindar asesoría en materia de emprendimiento como adaptación al mercado local y global.</p>	*					*			*		*		*				

Objetivos de la organización	Factores críticos de éxito	Conocimiento crítico para la acción																	
		Información de contacto	Información académica (récord de notas , puesto de la promoción)	Información de red para usuarios	Nivel socioeconómico	Lugar / país de residencia	Empresas , instituciones o fundaciones donde trabajan o colaboran	Áreas de interés de los egresados (temáticas, hobbies, actividades, labor social, asesorías profesionales,)	Autovaloración del nivel de logro de las competencias de la Universidad y por carrera	Información de participación en programas sociales (voluntariado, servicio comunitario)	Plataforma virtual o Intranet	Costos de los proyectos: en horas hombre/Know How y financieros	Habilidad o especialidad profesional /	Emprendedores, socios y dueños de empresas	Egresados en puestos y cargos estratégicos	Capital de marca en los egresados	Años de graduación y carreras universitarias (pregrado y postgrado)	Egresados que trabajan en la UCAB (incluye profesores)	Centros de conocimiento (bibliotecas, videotecas, institutos)
Fomentar el intercambio de experiencias de egresados reconocidos y con trayectoria con la comunidad de ex alumnos y estudiantes de la universidad.	<p>Acción 1: Crear una red de profesionales que facilite el intercambio de experiencias e historias con la comunidad ucabista.</p> <p>Acción 2: Identificar a ucabistas destacados en la opinión pública para la coordinación de actividades masivas</p> <p>Acción 3: Desarrollar la marca Egresados UCAB</p>	*		*						*							*		

Objetivos de la organización	Factores críticos de éxito	Conocimiento crítico para la acción																	
		Información de contacto	Información académica (récord de notas , puesto de la promoción)	Información de red para usuarios	Nivel socioeconómico	Lugar / país de residencia	Empresas , instituciones o fundaciones donde trabajan o colaboran	Áreas de interés de los egresados (temáticas, hobbies, actividades, labor social, asesorías profesionales,)	Autovaloración del nivel de logro de las competencias de la Universidad y por carrera	Información de participación en programas sociales (voluntariado, servicio comunitario)	Plataforma virtual o Intranet	Costos de los proyectos: en horas hombre/ Know How y financieros	Habilidad o especialidad profesional	Emprendedores, socios y dueños de empresas	Egresados en puestos y cargos estratégicos	Capital de marca en los egresados	Años de graduación y carreras universitarias (pregrado y postgrado)	Egresados que trabajan en la UCAB (incluye profesores)	Centros de conocimiento (bibliotecas, videotecas, institutos)
Desarrollar y mantener los medios necesarios para informar a los egresados del trabajo realizado por la universidad y las investigaciones relevantes para el desarrollo del país.	<p>Acción 1: Mejorar el flujo de comunicación para intercambiar conocimientos, prácticas y experiencias entre egresados y la universidad.</p> <p>Acción 2: Promover un medio interactivo para que egresados se mantengan al día de novedades, noticias y opiniones sobre lo que ocurre en su disciplina.</p> <p>Acción 3: Impulsar proyectos que se alimenten de enfoques multidisciplinarios para el beneficio de experiencias y áreas de especialización de los miembros del grupo y de la universidad.</p>	*		*			*	*		*		*			*				

Objetivos de la organización	Factores críticos de éxito	Conocimiento crítico para la acción																	
		Información de contacto	Información académica (récord de notas , puesto de la promoción)	Información de red para usuarios	Nivel socioeconómico	Lugar / país de residencia	Empresas , instituciones o fundaciones donde trabajan o colaboran	Áreas de interés de los egresados (temáticas, hobbies, actividades, labor social, asesorías profesionales,)	Autovaloración del nivel de logro de las competencias de la Universidad y por carrera	Información de participación en programas sociales (voluntariado, servicio comunitario)	Plataforma virtual o Intranet	Costos de los proyectos: en horas hombre/ Know How y financieros	Habilidad o especialidad profesional	Emprendedores, socios y dueños de empresas	Egresados en puestos y cargos estratégicos	Capital de marca en los egresados	Años de graduación y carreras universitarias (pregrado y postgrado)	Egresados que trabajan en la UCAB (incluye profesores)	Centros de conocimiento (bibliotecas, videotecas, institutos)
<p>Coordinar las actividades institucionales dirigidas a los egresados y sus organizaciones, para fortalecer los vínculos con la universidad</p>	<p>Acción 1: Agregar carácter formal a los nexos entre profesionales con fines de colaboración mutua, facilitando el contacto cara a cara o a través de redes virtuales de conocimiento. Acción 2: Involucrar a los egresados en proyectos de emprendimiento que contribuyan con la misión de la universidad. Acción 3: Realizar actividades de crowdsourcing.</p>	*		*		*		*			*			*		*		*	

Objetivos de la organización	Factores críticos de éxito	Conocimiento crítico para la acción																
		Información de contacto	Información académica (récord de notas, puesto de la promoción)	Información de red para usuarios	Nivel socioeconómico	Lugar / país de residencia	Empresas, instituciones o fundaciones donde trabajan o colaboran	Áreas de interés de los egresados (temáticas, hobbies, actividades, labor social, asesorías profesionales,)	Autovaloración del nivel de logro de las competencias de la Universidad y por carrera	Información de participación en programas sociales (voluntariado, servicio comunitario)	Plataforma virtual o Intranet	Costos de los proyectos: en horas hombre/ Know How y financieros	Habilidad o especialidad profesional	Emprendedores, socios y dueños de empresas	Egresados en puestos y cargos estratégicos	Capital de marca en los egresados	Años de graduación y carreras universitarias (pregrado y postgrado)	Egresados que trabajan en la UCAB (incluye profesores)
Apoyar a las escuelas y otras dependencias en las actividades orientadas a la vinculación con los egresados.	<p>Acción 1: Abrir un diálogo entre las escuelas y egresados que suscite nuevos procesos de creación de conocimiento.</p> <p>Acción 2: Benchmarking interno con egresados que sean profesores y otros con experiencias en otras universidades</p> <p>Acción 3: Establecer un canal de reclutamiento de egresados para apoyar en los distintos proyectos de las escuelas.</p>	*				*		*				*			*	*	*	

Objetivos de la organización	Factores críticos de éxito	Conocimiento crítico para la acción																	
		Información de contacto	Información académica (récord de notas, puesto de la promoción)	Información de red para usuarios	Nivel socioeconómico	Lugar / país de residencia	Empresas, instituciones o fundaciones donde trabajen o colaboran	Áreas de interés de los egresados (temáticas, hobbies, actividades, labor social, asesorías profesionales,)	Autovaloración del nivel de logro de las competencias de la Universidad y por carrera	Información de participación en programas sociales (voluntariado, servicio comunitario)	Plataforma virtual o Intranet	Costos de los proyectos: en horas hombre/ Know How y financieros	Habilidad o especialidad profesional	Emprendedores, socios y dueños de empresas	Egresados en puestos y cargos estratégicos	Capital de marca en los egresados	Años de graduación y carreras universitarias (pregrado y postgrado)	Egresados que trabajan en la UCAB (incluye profesores)	Centros de conocimiento (bibliotecas, videotecas, institutos)
Promover espacios de participación dirigidos a mantener vinculados a egresados que residan fuera del país, en el marco de las estrategias definidas conjuntamente con el Secretariado de Internacionalización y la Dirección de Promoción	<p>Acción 1: Brindar oportunidades de formación de cuarto nivel online y a través de alianzas con otras universidades internacionales.</p> <p>Acción 2: Realizar actividades de crowdfunding / crowdsourcing.</p> <p>Acción 3: Propiciar espacios de encuentro internacionales que fortalezcan lazos entre profesionales ucabistas y la universidad.</p>	*		*		*	*			*		*					*		

Objetivos de la organización	Factores críticos de éxito	Conocimiento crítico para la acción																
		Información de contacto	Información académica (récord de notas , puesto de la promoción)	Información de red para usuarios	Nivel socioeconómico	Lugar / país de residencia	Empresas , instituciones o fundaciones donde trabajan o colaboran	Áreas de interés de los egresados (temáticas, hobbies, actividades, labor social, asesorías profesionales,)	Autovaloración del nivel de logro de las competencias de la Universidad y por carrera	Información de participación en programas sociales (voluntariado, servicio comunitario)	Plataforma virtual o Intranet	Costos de los proyectos: en horas hombre/ Know How y financieros	Habilidad o especialidad profesional	Emprendedores, socios y dueños de empresas	Egresados en puestos y cargos estratégicos	Capital de marca en los egresados	Años de graduación y carreras universitarias (pregrado y postgrado)	Egresados que trabajan en la UCAB (incluye profesores)
Desarrollar beneficios para los egresados que sean ofrecidos por la universidad y en alianza con otras organizaciones.	<p>Acción 1: Proveer e intercambiar herramientas de consulta profesional y aprendizaje.</p> <p>Acción 2: Establecer nexos y alianzas (recreativas, deportivas, etc) que incentiven la participación permanente dentro de la comunidad.</p> <p>Acción 3: Premiar la fidelización de los egresados más comprometidos.</p>	*				*	*			*				*	*			*

Objetivos de la organización	Factores críticos de éxito	Conocimiento crítico para la acción																
		Información de contacto	Información académica (récord de notas , puesto de la promoción)	Información de red para usuarios	Nivel socioeconómico	Lugar / país de residencia	Empresas , instituciones o fundaciones donde trabajan o colaboran	Áreas de interés de los egresados (temáticas, hobbies, actividades, labor social, asesorías profesionales,)	Autovaloración del nivel de logro de las competencias de la Universidad y por carrera	Información de participación en programas sociales (voluntariado, servicio comunitario)	Plataforma virtual o Intranet	Costos de los proyectos: en horas hombre/ Know How y financieros	Habilidad o especialidad profesional	Emprendedores, socios y dueños de empresas	Egresados en puestos y cargos estratégicos	Capital de marca en los egresados	Años de graduación y carreras universitarias (pregrado y postgrado)	Egresados que trabajan en la UCAB (incluye profesores)
<p>Desarrollar y gestionar una base de datos con información relevante de los egresados de la universidad. Generar los mecanismos necesarios para mantenerla actualizada y aprovecharla para la identificación de necesidades y el desarrollo de programas diversos de vinculación, compartiendo esta información con otras instancias</p>	<p>Acción 1: Promover el ingreso de los graduandos a la comunidad de egresados a través del registro en la base de datos. Acción 2: Crear un sistema de sincronización de la base de datos de egresados de la universidad con la actualización de datos que realice cada ucabista. Acción 3: Crear mecanismos de interacción en la red de egresados para mantener actualizada la base de datos</p>	*		*						*		*			*			

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA

Auditoría del conocimiento vs. Mapa del conocimiento

La última operación que se debe realizar en la fase de análisis es la comparación entre el conocimiento necesario (fruto de la auditoría del conocimiento) y el conocimiento que se posee (resultado del mapa de conocimiento, en este caso resultado del análisis de la base de datos y de cruces realizados). Para facilitar su visualización se realizó un cuadro con ambos conocimientos, que posteriormente servirá para la toma de decisiones organizacionales y para el diseño del modelo de comunicación estratégica para gestionar el conocimiento de la Dirección de Egresados de la UCAB.

Cuadro 2. Conocimiento necesario vs. Conocimiento que se posee

Conocimiento necesario	Conocimiento que se posee
Información académica (récord de notas , puesto de la promoción)	Información de contacto (nombres, apellidos, cédulas, teléfonos y correos electrónicos)
Información de red para usuarios (cómo se relacionan en comunidades virtuales, a través de qué estructuras, intereses, redes sociales. Ejemplo: Meetup o similares)	Nivel socioeconómico (Estudios de pregrado, posgrado, nivel jerárquico en el lugar de trabajo)
Áreas de interés de los egresados (temáticas, hobbies, actividades, labor social, asesorías profesionales)	País y estado de residencia (Dirección)
Información de participación en programas sociales (voluntariado, servicio comunitario)	Empresas, instituciones o fundaciones donde trabajan (actividad económica de las organizaciones)
Autovaloración del nivel de logro de las competencias de la Universidad y de las competencias por carrera	Emprendedores, socios y dueños de empresas
Plataforma virtual o Intranet	Egresados en puestos y cargos estratégicos
Habilidad o especialidad profesional	Años de graduación y carreras universitarias (pregrado y postgrado)
Capital de marca en los egresados (Qué tienen los egresados que me sirve para desarrollar la marca Egresados UCAB)	Egresados que trabajan en la UCAB (incluye profesores)

Costos de los proyectos: en horas hombre/ Know How y financieros (Proyectos de desarrollo social a ser ofertados entre los egresados para capitalizar recursos)	
Centros de conocimiento (bibliotecas digitales, videotecas, institutos aliados de conocimiento)	

Fuente: la autora (2018)

Fase de Diseño

En este punto, tal como plantea la teoría de Pérez Montoro (2008), se deben determinar tres puntos importantes para finalmente diseñar el modelo de comunicación estratégica para la gestión del conocimiento.

1. **Gestión de contenidos cognitivos:** Se refiere a quién genera el contenido. En este caso se tomarán en cuenta algunas dependencias de la Universidad Católica Andrés Bello como apoyo para impulsar el modelo. Por ejemplo, se cuenta con Extensión Social y Promoción para integrar a los egresados en proyectos de desarrollo social, se cuenta con el Centro de Innovación y Emprendimiento para brindar asesorías a alumnos y egresados en materia de creación de empresas, se cuenta con las facultades y escuelas para la organización de eventos y conferencias, se cuenta con el Secretariado de Internacionalización para crear alianzas con otras instituciones y bibliotecas digitales o presenciales en otros países y así permitir el acceso a los ucabistas. También se puede trabajar con el departamento de Cultura para la organización de talleres y clubes de egresados según los intereses de cada uno, con las unidades de investigación para desarrollar proyectos más concretos, etc.
2. **Diseño de recursos documentales:** La idea de crear un modelo es innovar y facilitar las comunicaciones y la vinculación de los egresados entre ellos, con la comunidad ucabista en general e incluso inter institucional. Para ello,

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA
varía el formato según las acciones que se propongan. Sin embargo, se sugiere una especie de Intranet para crear redes, así como aulas virtuales, bibliotecas digitales, una revista digital, chats, bolsas de empleo, donaciones en línea, conferencias, foros virtuales, actualización de datos en línea, creación de clubes online, etc. Sin abandonar lo presencial, pero con la adaptación necesaria al contexto global.

3. La comunidad de gestión del conocimiento debe estar compuesto por un equipo multidisciplinario que se dedique a realizar las tareas que se derivan a la implantación del programa de gestión de conocimiento. Este no necesariamente y estrictamente debe ser sólo de la Dirección de Egresados, puede contar con el consejo consultivo y con otros departamentos que complementen esta ardua tarea.

Cuadro 3. *Modelo de comunicación estratégica para la Gestión del conocimiento*

OBJETIVOS	ACCIONES	UNIDAD RESPONSABLE	TIPO DE CONOCIMIENTO A GENERAR	FORMATO	FASE EN LA QUE SE ENCUENTRA EL CONOCIMIENTO	NIVEL ESPERADO DE DESARROLLO DE CONOCIMIENTO	RECURSOS REQUERIDOS	INDICADORES
Mantener la vinculación de los egresados con la casa de estudios y difundir entre ellos sus valores, promoviendo el sentido de pertenencia desde la etapa estudiantil. Corto plazo (1 año)	Acción 1: Abordar procesos de formación informales que apoyen, acompañen y faciliten experiencias de aprendizaje y participación (networking). Acción 2: Darle seguimiento desde la etapa estudiantil a los más destacados durante su formación académica. Acción 3: Formalizar nexos	1. Dirección de Egresados con el apoyo de las escuelas y facultades, Cultura, Deporte, etc (Depende de la actividad específica). 2. Dirección de Egresados con el apoyo de Mercadeo, Posgrado, CIAP-UCAB, Innovación y Emprendimiento, etc. 3. Dirección de Egresados	Tácito, explícito, individual, organizacional e interno	Presencial, medios digitales.	Inicial	Medio	Humanos, documentales, digitales (Email marketing, redes sociales, intranet)	1. Cantidad de egresados estimados en participar / Cantidad de Egresados participantes 2. Cantidad de estudiantes estimados a seguir / Cantidad de estudiantes que se les hizo seguimiento 3. Cantidad de nexos estimados/ Cantidad de nexos realizados
Generar e implementar estrategias que garanticen el apoyo de los egresados al desarrollo de la universidad a través de campañas de donación y procesos de cooperación mutua. Corto plazo (1 año)	Acción 1: Promover a través de la realización de actividades la contribución financiera para estudiantes de bajos recursos. Acción 2: Establecer alianzas con empresas o fundaciones donde los egresados participen para que puedan contribuir con iniciativas, bien financieramente, bien en horas de trabajo voluntario (por ejemplo). Acción 3: Identificar áreas de inversión en capital de conocimiento (Know How) del egresado, en las plataformas de e-learning de la Universidad, mediante diversos formatos.	1. Dirección de Egresados con el apoyo de Cultura, Extensión Social y Promociones. 2. Dirección de Egresados con el apoyo de Mercadeo, Extensión Social y Promociones 3. Dirección de Egresados con el apoyo de Facultades y Escuelas, Posgrado, unidades de investigación, Extensión Social y Promociones.	Tácito, explícito, interno y externo	Presencial, documental, digital.	Inicial	Avanzado	Humanos, documentales, digitales (redes sociales, intranet)	1. Contribuciones estimadas / Contribuciones obtenidas 2. Alianzas estimadas / Alianzas realizadas. Contribuciones estimadas/ Contribuciones realizadas. Horas de trabajo voluntario estimadas / Horas de trabajo voluntario dedicadas. 3. Cantidad de egresados (know how) estimados/ Cantidad de egresados (know how) involucrados

OBJETIVOS	ACCIONES	UNIDAD RESPONSABLE	TIPO DE CONOCIMIENTO A GENERAR	FORMATO	FASE EN LA QUE SE ENCUENTRA EL CONOCIMIENTO	NIVEL ESPERADO DE DESARROLLO DE CONOCIMIENTO	RECURSOS REQUERIDOS	INDICADORES
Integrar a los egresados a los programas y proyectos de extensión social de la universidad Mediano plazo (3 años)	<p>Acción 1: Concientizar a los egresados sobre la importancia de colaborar en la resolución de problemas ambientales, sociales y educativos de las comunidades.</p> <p>Acción 2: Identificar necesidades sociales que pueden ser impactadas positivamente por la provisión de los bienes y servicios que puedan dar los egresados desde sus empresas o campos profesionales.</p> <p>Acción 3: Buscar oportunidades de desarrollo profesional en áreas de la sociedad más desfavorecidas.</p>	<p>1. Dirección de Egresados con el apoyo de Comunicaciones, Extensión Social, Sustentabilidad y Ambiente.</p> <p>2. Dirección de Egresados y Extensión Social.</p> <p>3. Dirección de Egresados, Extensión Social, Facultades y Escuela.</p>	Tácito, explícito, individual, organizacional, interno, externo	Presencial, documental, digital	Inicial	Medio	Humanos, materiales, documental, digital (redes sociales, email marketing, intranet)	<p>1. Egresados estimados / Egresados colaboradores</p> <p>2. Necesidades identificadas / Necesidades cubiertas por egresados</p> <p>3. Oportunidades identificadas / Oportunidades cubiertas por egresados</p>
Promover la participación de los egresados en iniciativas de mejoramiento continuo. Largo plazo (5 años)	<p>Acción 1: Facilitar espacios de encuentro, presenciales o virtuales, para analizar y resolver problemas que promuevan el desarrollo de la comunidad de egresados.</p> <p>Acción 2: Mejorar el flujo de información, conocimientos, prácticas y experiencias entre personas de la misma área de conocimiento.</p> <p>Acción 3: Ofrecer entornos de colaboración para participar y establecer conexiones.</p>	<p>1. Dirección de Egresados, unidades de investigación, Extensión Social.</p> <p>2. Dirección de Egresados, unidades de investigación, Facultades y Escuelas, Posgrado.</p> <p>3. Dirección de Egresados, Facultades y Escuelas, unidades de investigación, Posgrado, Extensión Social.</p>	Tácito, explícito, individual, organizacional, interno, externo.	Presencial, digital	Inicial	Medio	Humanos, digitales (redes sociales, intranet, blogs)	<p>1. Egresados participantes estimados / Egresados que participaron</p> <p>2. Egresados estimados de un área/ Egresados de la misma área interrelacionados</p> <p>3. Egresados participantes estimados / Egresados que participaron</p>

OBJETIVOS	ACCIONES	UNIDAD RESPONSABLE	TIPO DE CONOCIMIENTO A GENERAR	FORMATO	FASE EN LA QUE SE ENCUENTRA EL CONOCIMIENTO	NIVEL ESPERADO DE DESARROLLO DE CONOCIMIENTO	RECURSOS REQUERIDOS	INDICADORES
<p>Orientar a los recién egresados en sus primeros pasos en el mundo laboral.</p> <p>Mediano plazo (3 años)</p>	<p>Acción 1: Generar espacios donde empresas puedan compartir experiencias, retos y buenas prácticas con recién egresados.</p> <p>Acción 2: Ofrecer recursos y herramientas teóricas-prácticas para el buen desempeño laboral.</p> <p>Acción 3: Brindar asesoría en materia de emprendimiento como adaptación al mercado local y global.</p>	<p>1. Dirección de Egresados, Recursos Humanos, Innovación y Emprendimiento.</p> <p>2. Dirección de Egresados, Escuela de Ciencias Sociales, Recursos Humanos.</p> <p>3. Dirección de Egresados, Innovación y Emprendimiento, unidades de investigación.</p>	Tácito, explícito, interno y externo	Presencial, documental, digital.	Inicial	Medio	Humanos, digitales (redes sociales, intranet, blogs, videoconferencias)	<p>1. Empresas estimadas / Empresas que participaron. Recién egresados estimados / Recien egresados que participaron.</p> <p>2. Publicaciones estimadas / Publicaciones realizadas. Participantes estimados / participantes que recibieron herramientas y recursos.</p> <p>3. Asesorías estimados / Asesorías realizadas.</p>
<p>Fomentar el intercambio de experiencias de egresados reconocidos y con trayectoria con la comunidad de ex alumnos y estudiantes de la universidad.</p> <p>Mediano plazo (3 años)</p>	<p>Acción 1: Crear una red de profesionales que facilite el intercambio de experiencias e historias con la comunidad ucabista.</p> <p>Acción 2: Identificar a ucabistas destacados en la opinión pública para la coordinación de actividades masivas.</p> <p>Acción 3: Desarrollar la marca Egresados UCAB</p>	<p>1. Dirección de Egresados, Escuelas, Comunicaciones UCAB, Mercadeo.</p> <p>2. Dirección de Egresados, Escuelas, Comunicaciones UCAB, Mercadeo.</p> <p>3. Dirección de Egresados, Comunicaciones, Mercadeo</p>	Tácito, explícito, interno y externo	Presencial, digital.	Inicial	Medio	Humanos, documentales, digitales (redes sociales, intranet, blogs, videoconferencias)	<p>1. Profesionales estimados en la red / Profesionales involucrados en la red</p> <p>2. Ucabistas identificados / Ucabistas identificados e involucrados</p> <p>3. Alcance estimado de la marca / Alcance real de la marca Egresados UCAB</p>

OBJETIVOS	ACCIONES	UNIDAD RESPONSABLE	TIPO DE CONOCIMIENTO A GENERAR	FORMATO	FASE EN LA QUE SE ENCUENTRA EL CONOCIMIENTO	NIVEL ESPERADO DE DESARROLLO DE CONOCIMIENTO	RECURSOS REQUERIDOS	INDICADORES
<p>Desarrollar y mantener los medios necesarios para informar a los egresados del trabajo realizado por la universidad y las investigaciones relevantes para el desarrollo del país.</p> <p>Corto plazo (1 año)</p>	<p>Acción 1: Mejorar el flujo de comunicación para intercambiar conocimientos, prácticas y experiencias entre egresados y la universidad.</p> <p>Acción 2: Promover un medio interactivo e informal para que egresados se mantengan al día con novedades, noticias y opiniones sobre lo que ocurre en su disciplina.</p> <p>Acción 3: Impulsar proyectos que se alimenten de enfoques multidisciplinarios para el beneficio de experiencias y áreas de especialización de los miembros del grupo y de la universidad.</p>	<p>1. Dirección de Egresados, Comunicaciones UCAB</p> <p>2. Dirección de Egresados</p> <p>3. Dirección de Egresados, Centro de Investigación de la Comunicación, Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería, Centro de Investigación y Formación Humanística, Escuelas y Facultades.</p>	<p>Explícito, individual, organizacional, interno y externo.</p>	<p>Presencial, digital.</p>	<p>Inicial</p>	<p>Avanzado</p>	<p>Humanos, digitales (redes sociales, intranet, blogs, revista digital, email marketing)</p>	<p>1. Publicaciones estimadas / Publicaciones realizadas Egresados estimados para el intercambio / Egresados que intercambiaron conocimientos</p> <p>2. Publicaciones estimadas / Publicaciones realizadas Egresados estimados para interactuar / Egresados que interactuaron</p> <p>3. Proyectos estimados / Proyectos trabajados Egresados estimados en participar / Egresados que participaron</p>
<p>Coordinar las actividades institucionales dirigidas a los egresados y sus organizaciones, para fortalecer los vínculos con la universidad.</p> <p>Corto plazo (1 año)</p>	<p>Acción 1: Agregar carácter formal a los nexos entre profesionales con fines de colaboración mutua, facilitando el contacto cara a cara o a través de redes virtuales de conocimiento.</p> <p>Acción 2: Involucrar a los egresados en proyectos de emprendimiento que contribuyan con la misión de la universidad.</p> <p>Acción 3: Realizar actividades de crowdsourcing.</p>	<p>1. Dirección de Egresados, Extensión Social, Facultades y Escuela.</p> <p>2. Dirección de Egresados, Innovación y Emprendimiento, Unidades de investigación.</p> <p>3. Dirección de Egresados, unidades de investigación, Facultades y Escuelas.</p>	<p>Tácito, explícito, individual, organizacional, interno y externo</p>	<p>Presencial, documental, digital.</p>	<p>Inicio</p>	<p>Avanzado</p>	<p>Humanos, documentales, digitales (email marketing, intranet)</p>	<p>1. Cantidad de egresados interrelacionados estimados / Cantidad de egresados interrelacionados formalmente</p> <p>2. Cantidad de egresados estimados / Cantidad de egresados involucrados</p> <p>3. Proyectos estimados / Proyectos trabajados Egresados estimados en participar / Egresados que participaron</p>

OBJETIVOS	ACCIONES	UNIDAD RESPONSABLE	TIPO DE CONOCIMIENTO A GENERAR	FORMATO	FASE EN LA QUE SE ENCUENTRA EL CONOCIMIENTO	NIVEL ESPERADO DE DESARROLLO DE CONOCIMIENTO	RECURSOS REQUERIDOS	INDICADORES
<p>Apoyar a las escuelas y otras dependencias en las actividades orientadas a la vinculación con los egresados.</p> <p>Mediano plazo (3 años)</p>	<p>Acción 1: Abrir un diálogo entre las escuelas y egresados agrupados en áreas que traigan información nueva y que susciten nuevos procesos de creación de conocimiento.</p> <p>Acción 2: Benchmarking interno con egresados que sean profesores y otros con experiencias en universidades nacionales e internacionales.</p> <p>Acción 3: Establecer un canal de reclutamiento de egresados para apoyar en los distintos proyectos de las escuelas</p>	<p>1. Dirección de Egresados, Facultades y Escuelas, Posgrado, Ciap, unidades de investigación.</p> <p>2. Dirección de Egresados, Facultades y Escuelas, Unidades de Investigación de la UCAB.</p> <p>3. Dirección de Egresados, Facultades y Escuelas, Posgrado, Ciap, Innovación y Emprendimiento, Cultura.</p>	Tácito, explícito, individual, organizacional, interno y externo	Presencial, documental, digital.	Inicial	Avanzado	Humanos, documentales, digitales (intranet, redes sociales)	<p>1. Cantidad de egresados estimados / Cantidad de egresados involucrados.</p> <p>2. Egresados profesores estimados en participar / Egresados profesores que participaron. Profesionales estimados en participar / Profesionales que participaron.</p> <p>3. Egresados reclutados estimados / Egresados reclutados en realidad.</p>
<p>Promover espacios de participación dirigidos a mantener vinculados a egresados que residan fuera del país, en el marco de las estrategias definidas conjuntamente con el Secretariado de Internacionalización y la Dirección de Promoción.</p> <p>Mediano plazo (3 años)</p>	<p>Acción 1: Brindar oportunidades de formación de cuarto nivel online y a través de alianzas con otras universidades internacionales.</p> <p>Acción 2: Realizar actividades de crowdfunding / crowdsourcing.</p> <p>Acción 3: Propiciar espacios de encuentro internacionales que fortalezcan lazos entre profesionales ucabistas y la universidad.</p>	<p>1. Dirección de Egresados, Posgrado, Ciap, Secretariado de Internacionalización.</p> <p>2. Dirección de Egresados, Cultura, Teatro, Facultades y Escuelas.</p> <p>3. Dirección de Egresados, Secretariado de Internacionalización.</p>	Explícito, interno y externo	Presencial, digital.	Inicial	Avanzado	Humanos, documentales, digitales (intranet, redes sociales)	<p>1. Cantidad de egresados estimados / Cantidad de egresados inscritos.</p> <p>2. Contribuciones estimadas / Contribuciones realizadas. Proyectos estimados / Proyectos trabajados. Egresados estimados en participar / Egresados que participaron.</p> <p>3. Egresados estimados a asistir / Egresados asistentes.</p>

OBJETIVOS	ACCIONES	UNIDAD RESPONSABLE	TIPO DE CONOCIMIENTO A GENERAR	FORMATO	FASE EN LA QUE SE ENCUENTRA EL CONOCIMIENTO	NIVEL ESPERADO DE DESARROLLO DE CONOCIMIENTO	RECURSOS REQUERIDOS	INDICADORES
<p>Desarrollar beneficios para los egresados que sean ofrecidos por la universidad y en alianza con otras organizaciones.</p> <p>Largo plazo (5 años)</p>	<p>Acción 1: Proveer e intercambiar herramientas de consulta profesional y aprendizaje.</p> <p>Acción 2: Establecer nexos y alianzas (recreativas, deportivas, etc) que incentiven la participación permanente dentro de la comunidad.</p> <p>Acción 3: Premiar la fidelización de los egresados más comprometidos.</p>	<p>1. Dirección de Egresados, Centro Cultural, Centro de idiomas, Secretariado de Internacionalización.</p> <p>2. Dirección de Egresados, Mercadeo Institucional.</p> <p>3. Dirección de Egresados, Mercadeo Institucional.</p>	<p>Explícito, individual, interno y externo.</p>	<p>Material, digital.</p>	<p>Inicial</p>	<p>Medio</p>	<p>Humanos, materiales, digitales.</p>	<p>1. Número de herramientas de consulta y aprendizaje estimadas/ Número de herramientas de consulta y aprendizaje provistas.</p> <p>2. Alianzas estimadas / Alianzas realizadas. Egresados estimados en participar / Egresados que participaron.</p> <p>3. Egresados comprometidos estimados / Egresados comprometidos premiados.</p>
<p>Desarrollar y gestionar una base de datos con información relevante de los egresados de la universidad. Generar los mecanismos necesarios para mantenerla actualizada y aprovecharla para la identificación de necesidades y el desarrollo de programas diversos de vinculación, compartiendo esta información con otras instancias responsables de las labores de mercadeo y prestación de servicios diversos a la sociedad.</p> <p>Corto plazo (1 año)</p>	<p>Acción 1: Promover el ingreso de los graduandos a la comunidad de egresados a través del registro en la base de datos.</p> <p>Acción 2: Crear un sistema de sincronización de la base de datos de egresados de la universidad con la actualización de datos que realice cada ucabista.</p> <p>Acción 3: Establecer campos obligatorios cada vez que se realice la actualización de datos.</p>	<p>1. Dirección de Egresados, Comunicaciones UCAB.</p> <p>2. Dirección de Egresados, DTI.</p> <p>3. Dirección de Egresados, DTI.</p>	<p>Explícito, individual, organizacional, interno y externo.</p>	<p>Documental, digital.</p>	<p>Inicial</p>	<p>Avanzado</p>	<p>Humanos, documentales, Digitales.</p>	<p>1. Registros de graduandos estimados / Registros de graduandos realizados.</p> <p>2. Actualizaciones de datos estimadas / Actualizaciones de datos realizadas.</p> <p>3. Campos llenos estimados en la actualización de datos / Campos llenos realizados en la actualización de datos.</p>

Fuente: la autora (2018)

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA

Como se ha dicho anteriormente, lo más constante en las organizaciones es la presencia de la incertidumbre y el único refugio duradero y seguro es el conocimiento diseminado en toda la organización e incorporado en nuevos productos y tecnologías, cuyo único propósito es la innovación continua.

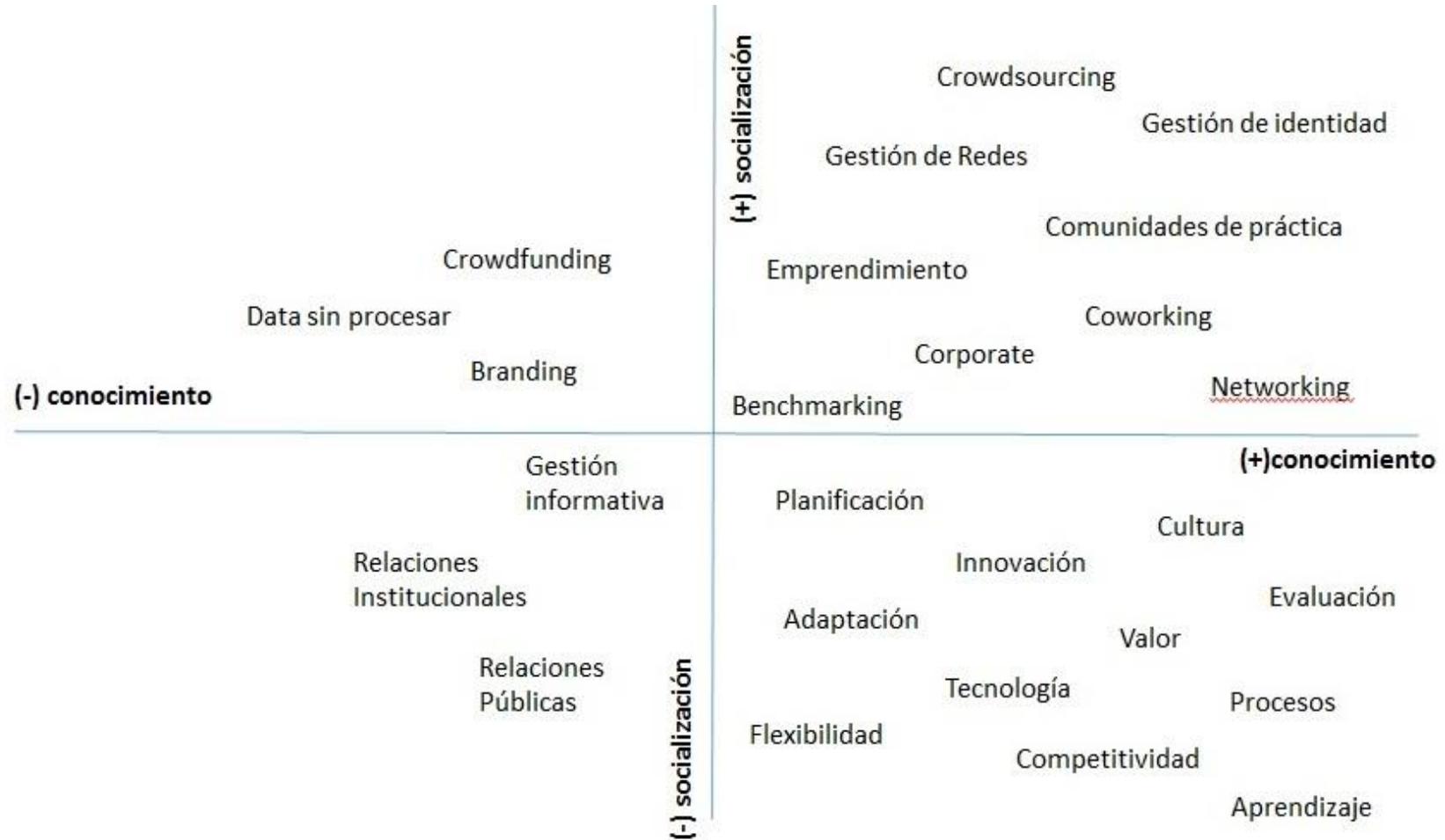
Tal como señala el modelo realizado, la conversión de los datos en información y luego en el tipo de conocimiento a generar (sea tácito, explícito, individual, organizacional, interno o externo), es posiblemente la única fuente de competitividad sostenible donde la Dirección de Egresados de la UCAB busca la vía para hacer del conocimiento disponible un medio para incrementar su eficiencia, estimular la innovación, fundamentar la toma de decisiones y elevar su eficacia.

Todo esto es posible dentro de un conjunto de procesos, donde está presente la comunicación estratégica y la socialización de manera transversal en el modelo, ya que la transformación del conocimiento se trata de un proceso sobre todo social que depende también de la cultura de la organización, es decir, de la capacidad y disposición de cada individuo de la comunidad de egresados en compartir, experimentar y trabajar con otros para sus propios procesos de generar valor agregado.

Mientras menos se estimulen los procesos de socialización (enfoque en la gestión informativa, relaciones públicas e institucionales), menos conocimiento se producirá (enfoque en el branding, crowdfunding, y recolección de datos sin procesar).

Mientras más se propicie la socialización (crowdsourcing, gestión de redes, gestión de identidad, comunidades de práctica, emprendimiento, coworking, corporate, benchmarking, networking) mayor conocimiento estará presente en la planificación, la cultura, en los procesos de adaptación e innovación, emergerá la tecnología, la competitividad y flexibilidad, así como los procesos de aprendizaje organizacional.

Gráfico 2. Resumen del modelo de comunicación estratégica para la gestión del conocimiento



Fuente: la autora (2018)

La base de datos es la clave

Toda organización que quiera desarrollarse con ventajas competitivas claras que respondan a los cambios globales, adaptándose a las nuevas demandas del mercado, debería optar por un modelo de comunicación estratégica para la gestión del conocimiento. Sobre todo si se trata de una organización con fines académicos, cuyo propósito es crear y compartir el conocimiento.

Es el caso de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), específicamente de la Dirección de Egresados, que busca la gestión de vínculos permanentes que van más allá de un mero discurso. Consiste en implementar acciones que permitan identificar y gestionar el conocimiento que cada ucabista tiene y que lleva consigo a donde representa la institución, en sus labores profesionales y como ser humano.

Estos vínculos deben ser permanentes en el tiempo y constituyen el más grande activo que posee la organización. No tienen una fecha de caducidad, ni una limitante en el espacio, gracias a las nuevas formas de comunicación y tecnología.

Todos los tipos de conocimientos resultan importantes, pero hay uno que permitió el desarrollo de este trabajo de investigación: el organizacional, representado en la base de datos de la comunidad de egresados ucabistas. Desde aquí parte el análisis y el desarrollo de un modelo para la gestión del conocimiento.

La base de datos de la Dirección de Egresados es clave para la implementación de este modelo. Es necesario completarla en el sentido más estricto posible con campos obligatorios, específicos, ordenados y sincronizados con la información que maneja la institución en general, ya que su buen desarrollo sería el primer paso para convertir esa información en conocimiento, y este a la vez en conocimiento actuable.

Tener una base de datos completa, proporciona herramientas para crear acciones que faciliten el establecimiento de vínculos desde la etapa estudiantil, la generación de estrategias para los procesos de cooperación mutua, desarrollar medios de información más especializados, fortalecer vínculos institucionales, la integración en programas de extensión social, orientar en lo relacionado al mundo laboral, fomentar el intercambio de

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA
experiencias, promover espacios de participación dentro y fuera del país, ofrecer beneficios a los egresados, etc.

Entre las características que se pudieron observar durante la construcción del modelo de comunicación estratégica para la gestión del conocimiento, destacan las relaciones que se dan casi de forma espontánea al pensar los distintos objetivos de la Dirección, conjuntamente con las acciones que desembocan en una serie de conocimientos a generar.

Por ejemplo, si se ordenan los objetivos empezando por aquellos considerados por la investigadora como de corto plazo, podríamos decir que para arrancar la implementación del modelo habría que trabajar la base de datos, ya que esta brinda información y conocimientos que poseen los egresados para el desarrollo y cumplimiento del resto de los objetivos (sean a corto, mediano o largo plazo).

Herramientas para la retroalimentación

En la medida en que se desarrollen cada uno de los objetivos a través de acciones y actividades concretas, tomando en cuenta estratégicamente los conocimientos que posee la organización y aquellos que le interesa generar, entonces la institución podrá ser más asertiva al acercarse a los egresados. Pero esto no es suficiente, ya que las acciones en la mayoría de los objetivos, plantea además la interacción de los individuos, lo cual resulta fundamental en los procesos de innovación.

Según el modelo diseñado, existen oportunidades para fomentar esto, son las herramientas TIC de trabajo colaborativo, que permiten abordar de otra manera los mapeos de conocimiento, círculos de conocimiento, etc.

Es aquí donde entran en juego los tipos de conocimiento a generar. El tácito (habilidades), el explícito (conocimiento que se comunica) y el individual (contactos personales, lo que se sabe hacer) por ejemplo, salen a la luz en la interacción entre egresados, sea de manera formal e informal. El relacionamiento, los contactos y las perspectivas que se compartan, deben ser fortalecidos por la organización y asegurarse de ello a través de los indicadores establecidos.

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA

Por otro lado, la Dirección de Egresados puede auto organizar sus propias redes de conocimiento y permitir que los ex alumnos hagan lo mismo. Según sus intereses, las carreras, los años de graduación, afinidades profesionales, nivel socioeconómico. Por esta razón, la estrategia propuesta es la de fomentar la creación de dichas redes de conocimiento y práctica entre los egresados para su aprovechamiento en proyectos de la institución, para solventar problemas, crear y compartir el conocimiento.

Para incentivar la participación a compartir el conocimiento se recomienda evaluar cuál es el motivador principal de los egresados como parte de la cultura organizacional. Si es el sentido de pertenencia, si es la sensibilidad hacia lo social, o cualquier otro. Dicha motivación, junto con la autoeficacia del conocimiento y la recompensa organizacional son factores importantes para que otros (interna o externamente) también se sumen a la creación, a compartir y a la gestión del conocimiento.

La Dirección de Egresados debe aportar herramientas que permitan a los egresados que comparten el conocimiento, recibir una retroalimentación dentro del mismo formato en el que se trabajen las acciones o estrategias planteadas, (si es informática o digital, incorporando la posibilidad de recibir comentarios a los aportes e incluso una red social de profesionales. Si es presencial, canalizando, reconociendo y haciendo seguimiento a lo que se vaya desarrollando), en ambos casos para alcanzar el nivel de desarrollo de conocimiento esperado.

En conclusión: hallazgos

Los resultados obtenidos en la investigación no sólo validan el modelo, sino que estos y su adaptación aportan a un futuro desarrollo, lo que sugiere su aplicabilidad (como proyecto piloto) en la Dirección de Egresados de la UCAB y también en otras organizaciones académicas.

Dentro de los hallazgos destacan las relaciones entre los procesos organizacionales con respecto a la formación de comunidades de práctica, gestión de valor compartido y gestión de identidad, con los métodos y herramientas para gestionar el conocimiento.

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA

El valor de este trabajo radica en tres elementos. El primero tiene que ver con la revisión de la literatura y registro documental de dos organizaciones académicas reconocidas internacionalmente (TEC Monterrey y Harvard) basadas en conocimiento. El segundo con los postulados teóricos de la gestión del conocimiento de Pérez Montoro (2008) y Nonaka y Takeuchi (1999) y el tercero, con el aporte de la Dirección de Egresados de la UCAB, que ha mostrado su interés en explorar la posibilidad de implementar un proyecto piloto como modelo de comunicación estratégica para la gestión del conocimiento.

También se tuvo un acercamiento al escenario de estudio donde existe la apertura a este diseño y se facilitó la base de datos para iniciar un diagnóstico. Además, los cruces realizados entre campos de la base de datos reafirmaron los conocimientos que posee la Dirección de Egresados.

Finalmente se realizó una auditoría cuyos resultados se compararon con el mapa de conocimientos y de allí surgieron los elementos claves para el diseño conceptual del modelo propuesto.

Los resultados indicaron que existe un intento de acercamiento o fase inicial de gestión del conocimiento que aún no se ha desarrollado a los niveles esperados. Sin embargo, esto no descarta la posibilidad de que una vez afianzada la gestión de conocimiento en la Dirección, dichas relaciones se fortalezcan y tenga un impacto como lo sugiere la documentación utilizada en la investigación.

Finalmente este trabajo de investigación genera un aporte al conocimiento, abriendo las puertas a futuras investigaciones y aplicaciones de gestión del conocimiento en organizaciones académicas y de redes de alumni.

Bibliografía

Arias, F. (2006) El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5^o. ed.) Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Arias, F. (2012) El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (6^o. ed.) Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA

Ascanio, R. (2013) Comunicación estratégica en la Gestión del conocimiento: Un proceso de cambio que genera aprendizaje organizacional un caso de estudio Ucab. Tesis de maestría en Desarrollo Organizacional.

Balestrini, M. (1987) Procedimientos técnicos de la investigación documental. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Bavaresco, A. (2006) Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). La Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Bernal, C. (2006) Metodología de la investigación (2a. ed.). Editorial Pearson. Naucalpan, México.

Calonge, C. (2004) El poder de la comunicación inteligente. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.

Canals, A. (2003) La gestión del conocimiento. Editorial Gestión. 2000. Barcelona, España.

Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales (CIDEC). Gestión del conocimiento y capital intelectual. 2000. España. Disponible en digital: <http://cidec.cidec.net/pub/archivos/31.pdf>

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, Editora McGraw-Hill Interamericana editores, México.

Colás, P. (1997) La investigación en la práctica. Revista de Investigación Educativa. Vol. 15, Núm. 2. Sevilla. Alfar.

Cornella, A. (1994). Los Recursos de Información. McGraw-Hill. Madrid. España.

Dankhe. (1986) Diferentes diseños. Tipos de investigación. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

Davenport, T. (1997) Ecología de la información. Editorial Oxford University Press. México.

De Pablos, C. (2004) Informática y comunicaciones en la empresa. ESIC Editorial. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, España

Garrido, F. (2004) Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el Siglo XXI. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

González, L. (2005) Lineamientos generales de un modelo de gestión del conocimiento: caso de Sistemas de información Ucab. Caracas, Venezuela.

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA

Gómez, L. (2011) Un espacio para la investigación documental. Revista Vanguardia Psicológica. Universidad Manuela Beltrán. Vol.1. Número 2. Bogotá, Colombia.

Hernández Díaz. G. (2012) Cómo hacer un proyecto de investigación en comunicación. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Hernández, R; Fernández, C.; Baptista, P. (1991) Metodología de la. Investigación. México: Mc Graw-Hill Interamericana. Libro en digital disponible en: www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecaedes/metodologia-de-la-investigacion.pdf

Hurtado, J. (2000) Metodología de la investigación holística. (3era. ed.) Fundación Sypal. Caracas, Venezuela.

Ogalla, F. (2005) Sistema de gestión: una guía práctica. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

Organización de Naciones Unidas (2009), Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU). Revisión 4. Nueva York, Estados Unidos. Disponible en digital: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf

Ortiz, E.; Nagles, N. (2007) Gestión de tecnología e innovación. Teoría, proceso y práctica. Universidad EAN. Bogotá, Colombia.

Pérez, M. (2008) Gestión del conocimiento en las organizaciones, fundamentos, metodología y praxis. Editorial Trea. Madrid, España.

Pérez, M. (2016) Gestión del conocimiento: orígenes y evolución. El profesional de la información, vol. 25. N4. Artículo disponible en digital: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5616096>

Pérez Serrano, G (1994) Metodología cualitativa. Retos e interrogantes. Volumen 1. Editorial La Muralla. Madrid, España.

Pestano R. José M; Gabino C. María A. (2011) Estrategias de comunicación en las organizaciones de alumni. Revista internacional de relaciones públicas, N° 2, Vol. I. México. Disponible en: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/37/38>

Prieto, I. (2003) Una valoración de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador. Valladolid, España.

Sandín, M. (2003) Investigación Cualitativa en Educación: fundamentos y tradiciones. McGraw-Hill. Madrid, España.

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA

Sarmiento M. Luis A. (2010) Universidad sin egresados, una mirada de educación abierta. <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/viewFile/78/71>

Strauss, A.; Corbin, J. (2002) Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. (2a. ed.). Contus-Editorial Universidad de Antioquia. Bogotá, Colombia.

Tamayo y Tamayo, M (2007) El proceso de investigación científica. Editorial Limusa. México.

Tironi, E; Cavallo, A (2001) Comunicación Estratégica. Editorial Taurus. Chile.

Scheinsohn, D. (2009) Comunicación estratégica. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

Massoni, S. (2007). Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina. Versión artículo disponible en digital: <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/massoni-modelo-comunicacion-estrategica.pdf>

Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (2003). Universidad Pedagógica Libertador. Caracas, Venezuela.

Manual de instrumentos y recomendaciones sobre el seguimiento de egresados (2006) Red Gradua2 y Asociación Columbus. Monterrey, México. Disponible en: https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/docs/universita/.../red_gradua2.pdf

Merlino, A. (2009) Investigación cualitativa en Ciencias Sociales. Tema, problemas y aplicaciones. Editorial Grupo América Lee. Buenos Aires, Argentina.

Muñoz, B. y Riverola, J. (2003) Del buen pensar y mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de España, S.A.U. España.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1999) La organización creadora de conocimiento. Editorial Oxford University Press. México.

Nosnik, A. (1991) El análisis de Sistemas de Comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. México.

Picazo, L.; Evadista, G. (2003) Comunicación Estratégica. Para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa. Editorial McGraw-Hill. México.

Universidad Católica Andrés Bello. (2016) Base de datos de egresados de la Dirección de Egresados UCAB. Caracas-Venezuela.

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA

Universidad Católica Andrés Bello. (2016) Decreto de creación de la Dirección de Egresados UCAB. Caracas –Venezuela.

Valhondo, D (2003) Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

Vasilachis de Gialdino, I. (1992) Métodos Cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires, Argentina.

Vieytes, R. (2004) Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas. Editorial de La Ciencias. Buenos Aires, Argentina.

Zorrilla, H. (1997) La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica. Programa de Gestión Tecnológica. Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela.

Fuentes electrónicas

Academic Ranking of World Universities. (s/f). Disponible en URL: <http://www.shanghairanking.com/es/index.html> (Consulta marzo de 2017).

Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (s/f). Disponible en URL: <http://www.ceneval.edu.mx/web/guest/estatuto> (Consulta 20 de febrero de 2017).

Centros de vida y carrera. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (s/f). Disponible en URL: <https://cvc.itesm.mx/portal/page/portal/CVC/O2/O1/> (Consulta 20 de febrero de 2017).

Dirección de relaciones con egresados. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (s/f). Disponible en URL: https://egresados.itesm.mx/portal/page/portal/DRE_2015/Portada (Consulta 20 de febrero de 2017).

Egresados UCAB, Universidad Católica Andrés Bello. (s/f). Disponible en URL: <http://w2.ucab.edu.ve/quienes-somos-8995.html> (Consulta 15 de febrero 2017).

Harvard University. (s/f) Disponible en URL: <http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance> (Consulta marzo de 2017).

Harvard Alumni. Harvard University. (s/f) Disponible en URL: <http://alumni.harvard.edu/about-harvard-alumni-association> (Consulta marzo de 2017).

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (s/f). Disponible en URL: <https://tec.mx/es> (Consulta 20 de febrero de 2017).

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (s/f). Plan Estratégico 2020. Disponible en URL:

KEILA DANIELA DE FREITAS OBELMEJIA

<http://sitios.itesm.mx/webtools/planestrategico2020/publico/documento/PlanEstrategico2020.pdf> (Consulta 20 de febrero de 2017).

QS University Rankings Latin America. (s/f). Disponible en URL: <https://www.topuniversities.com/universities/instituto-tecnologico-y-de-estudios-superiores-de-monterrey#322891> (Consulta 20 de febrero de 2017).

QS Graduate Employability Rankings 2017. (s/f). Disponible en URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2017> (Consulta 20 de febrero de 2017).

Ranking web of Universities. (s/f). Disponible en URL: http://www.webometrics.info/en/Latin_America/Mexico (Consulta 20 de febrero de 2017).