

El tercer sector del conocimiento: un desafío en la gestión de activos intangibles con fines sociales

Vanessa Asprilla Castillo¹

Universidad del Valle

vanessa.asprilla@correounivalle.edu.co

Edwin Daniel Montenegro Perafán²

Universidad del Valle

edwin.montenegro@correounivalle.edu.co

DOI:

Fecha de recepción: 03 de marzo de 2025

Fecha de aprobación: 17 de mayo de 2025



Cómo citar este artículo: Asprilla Castillo, V.; Montenegro Perafán, E.D. (2025). El tercer sector del conocimiento: un desafío en la gestión de activos intangibles con fines sociales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (98), (páginas). DOI:

Resumen

En las organizaciones de hoy, el enfoque industrial cede su espacio al conocimiento como centro de la estrategia. El presente estudio aborda una temática de elevada aceptación, la gestión del conocimiento y un contexto con escasa exploración: el tercer sector. La investigación acompaña la necesidad de dotar al sector de competencias para su mejor desempeño; ante la necesidad de su actuación conforme a los fines que persigue. Es un reto abordar esta intersección, por ser un momento en la historia en el que la humanidad requiere generar conciencia sobre el valor del conocimiento y su consecuente impacto social. La metodología se sustenta en explorar y analizar los aportes de destacados estudios que imperan en el tema. Los resultados permiten conocer los avances y tendencias de desarrollo de la gestión del conocimiento en el tercer sector, aportando en el reconocimiento de barreras como *la informalidad, la falta de recursos y bajos niveles de conciencia sobre la importancia de la gestión del conocimiento*, estimulando el aprovechamiento de fortalezas como *el altruismo, un entorno participativo y la abundancia en conocimientos*, invitando a los *políticos, investigadores, académicos, estudiantes, colaboradores, voluntarios, expertos, directivos, socios, grupos de interés y comunidad* a vincularse, impulsando a enfrentar desafíos como *aprovechar la tecnología, construir comunidades, motivar al personal y crear una cultura a favor del conocimiento*, para lograr *maximizar el bienestar social, mejorar el desempeño y la calidad, tomar decisiones basadas en el conocimiento y generar sostenibilidad, rápida adaptación a entornos dinámicos, apertura a nuevos horizontes e innovación*.

Palabras clave: gestión del conocimiento; aprendizaje organizacional; tercer sector; ONG; organizaciones sin fines de lucro; gestión de la tecnología de la información.

¹Docente. Universidad del Valle, Colombia. Profesional en Comercio Exterior. Magíster en Administración. Universidad del Valle, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3703-632X>

²Docente. Universidad del Valle, Colombia. Profesional en Comercio Exterior. Magíster en Administración. Universidad del Valle, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4451-6792>

The third sector of knowledge: a challenge in the management of intangible assets for social purposes

Abstract

In today's organizations, the industrial approach is giving way to knowledge as the core of strategy. This study addresses a highly relevant topic: knowledge management within a context that has been little explored: the third sector. The research supports the need to equip the sector with the competencies required to enhance its performance, especially in light of its mission-driven purpose. Addressing this intersection is a challenge, as it comes at a time in history when humanity must become aware of the value of knowledge and its resulting social impact. The methodology is based on exploring and analyzing the contributions of prominent studies that dominate the field. The results provide insight into the progress and development trends of knowledge management in the third sector, highlighting barriers such as informality, lack of resources, and low levels of awareness about the importance of knowledge management. At the same time, the study emphasizes the potential of leveraging strengths such as altruism, participatory environments, and an abundance of knowledge. It calls on policymakers, researchers, academics, students, collaborators, volunteers, experts, managers, partners, stakeholders, and the broader community to get involved. This collective effort aims to tackle challenges such as embracing technology, building communities, motivating personnel, and creating a knowledge-oriented culture in order to maximize social well-being, improve performance and quality, support knowledge-based decision-making, and promote sustainability, rapid adaptation to dynamic environments, openness to new horizons, and innovation.

Keywords: Knowledge management; organizational learning; third sector; NGO; non-profit organizations; information technology management.

1. Introducción

El tercer sector genera diferentes tipos de beneficios, tanto sociales como económicos, debido a la multiplicidad de demandas comunitarias que los sectores privado y público no logran atender. Por ello, las organizaciones inmersas en este sector han sido consideradas como entidades asistenciales y motores de desarrollo, en tanto, su misión responde a la atención de las necesidades sociales mediante labores altruistas y solidarias, generando bienestar y combatiendo asimetrías (Lewis, 2002; Matzkin, 2008).

La gestión del conocimiento (GC) hace referencia a las dinámicas organizacionales enfocadas al aprovechamiento de los conocimientos, con el propósito de lograr beneficios en términos de eficiencia, competitividad, mejoramiento continuo, eficacia, entre otros aspectos (Nonaka y Takeuchi, 1999; Polanyi, 1997).

La literatura disponible sobre GC en organizaciones del tercer sector es aún limitada. Existe una clara carencia de estudios que aborden de manera sistémica el aprovechamiento del conocimiento en este ámbito, lo cual ha motivado la elaboración del presente trabajo. El estudio visibiliza las dinámicas de GC en organizaciones con objetivos

solidarios; analizando sus *propósitos, barreras, impulsores, actores*, así como los *retos* asociados a la gestión de activos intangibles con orientación social. A partir de esta aproximación, se formula la pregunta que orienta el desarrollo del estudio: **¿Qué aportes emergen de la producción científica sobre la gestión del conocimiento en organizaciones con fines sociales?** Este interrogante permite articular el interés académico con una necesidad concreta del sector solidario: **fortalecer sus capacidades para gestionar el conocimiento como un activo estratégico en función del bienestar colectivo.**

Considerando que en las organizaciones sin fines de lucro se encuentra menos atención a la gestión del conocimiento administrativo que en las empresas privadas y públicas, esta investigación resulta pertinente para evidenciar los desafíos que enfrenta el sector solidario en la gestión del conocimiento, en función de las labores sociales que desarrolla. Los hallazgos constituyen un primer paso para fomentar el desarrollo de las prácticas asociadas a este enfoque de gestión, con el propósito de que las organizaciones tomen conciencia de los aportes que pueden generar en sus actuaciones sociales. Además, este estudio establece un antecedente valioso para futuras líneas de investigación enfocadas en la GC en las organizaciones del tercer sector. Antecedente que busca captar la atención de la comunidad académica y empresarial para visibilizar las mejores prácticas que impulsen las labores solidarias.

En este sentido, el presente trabajo se propone arrojar luz sobre dos temáticas principales: *gestión del conocimiento (GC)* y *tercer sector*. Para ello, en primera instancia, se desarrolla un marco teórico que permite un acercamiento conceptual a ambas temáticas. Posteriormente, mediante un análisis de contenido, se presentan *los propósitos, fortalezas, barreras, actores y retos*. Finalmente se exponen las deliberaciones y conclusiones.

2. Marco Teórico

2.1. Gestión del conocimiento

El conocimiento ha sido investigado desde múltiples enfoques y disciplinas. Entre sus ámbitos de análisis se encuentran el *filosófico, psicológico, social, científico, organizacional, epistemológico*, entre otros. Por lo anterior, el concepto entraña una importante

complejidad en la obtención de una definición que sea aceptada por todos los pensadores. En medio de la falta de consenso, es posible reconocer algunos puntos coincidentes que muestran el conocimiento como una condición subjetiva de la mente, que consta de creencias, puntos de vista, verdades, nociones, juicios y saberes que se entienden correctos y orientan los pensamientos, acciones y decisiones, al ser asimilados y puestos en contexto. Así mismo, ayudan a la obtención de nueva información y experiencias (Beckman, 1997; Davenport y Prusak, 1998; Edvardsson, 2008; Van der Speck y Spijkevert, 1997; Wiig, 1993; Wolf, 1990).

La ausencia de un consenso claro sobre el concepto de conocimiento también se refleja en su gestión. A pesar de ser una temática de tan elevada aceptación, ampliamente abordada y reconocida en la literatura, aún no existe una definición universalmente aceptada. En el ámbito organizacional, que es el foco de este estudio, la gestión del conocimiento se entiende como el conjunto de prácticas orientadas a crear, capturar, almacenar, difundir, aplicar y renovar el conocimiento con el propósito de maximizar su efectividad y potenciar el valor de los activos intangibles (Edvardsson, 2008; Tsui, 2000).

Sobre los orígenes de la GC y su inmersión en el ámbito empresarial, diversos autores coinciden en que durante la década de 1990 la era industrial fue gradualmente reemplazada por una era posindustrial. Esta nueva etapa se caracteriza por el desarrollo acelerado de la tecnología y de la informática, la expansión de la globalización y el uso intensivo de la creatividad e innovación (Bell, 1975; Sakaiya, 1994; Schnarch, 2009; Toffler, 1989). Dicha transformación ha sido identificada como *la sociedad del conocimiento*, que posiciona a este activo intangible como eje de la estrategia organizacional, al mismo nivel que el trabajo y la productividad (Drucker, 2003; Kemp *et al.*, 2001; Moral *et al.*, 2007; North y Rivas, 2008; Sauquet y Soto 2006).

Desde ese entonces, se evidencia un creciente énfasis en el conocimiento por parte de las organizaciones, considerándolo como una de las principales funciones de la administración (Drucker *et al.*, 1997). En este nuevo enfoque, la gestión organizacional deja de centrarse exclusivamente en la eficiencia, la productividad y los principios clásicos de la división del trabajo, para orientarse hacia la creación de conocimiento, la innovación y el aprovechamiento estratégico de las tecnologías (Drucker, 2003; Lundvall y Borrás, 1997; Sauquet y Soto, 2006; Taylor, 1973).

Así es como, en el contexto organizacional, el conocimiento logra ser muy valorado, toda vez que es sostenible, genera rendimientos crecientes y ventajas continuas; ideas forman nuevas ideas y el conocimiento incrementa a medida que se comparte, contrario a lo ocurrido con los demás recursos que disminuyen con el uso (Davenport y Prusak, 1998).

Si bien los aportes clásicos de Peter Drucker (1993) y de Nonaka y Takeuchi (1999) sentaron las bases de la gestión del conocimiento al posicionarlo como un recurso estratégico, su enfoque se apoyaba en estructuras jerárquicas y modelos organizacionales estables. En contraste, los desafíos contemporáneos, como la transformación digital, la innovación social y la colaboración intersectorial, han llevado a repensar la GC desde una lógica más abierta, descentralizada y orientada a la cocreación de valor. Autores como Dalkir (2023) y Hess y Ostrom (2006) destacan el rol de las tecnologías emergentes, los ecosistemas colaborativos y la inteligencia colectiva como catalizadores del conocimiento en redes dinámicas y fluidas. Esta perspectiva crítica no desconoce la vigencia de los marcos clásicos, pero advierte que, para responder a los entornos actuales, especialmente en el tercer sector, es necesario integrar nuevos enfoques donde el conocimiento sea visto no solo como activo, sino como proceso social distribuido, mediado por tecnologías y orientado al impacto colectivo.

2.2.El tercer sector

El tercer sector se configura como un conjunto de organizaciones diferenciadas de dos sectores: público y privado, al no estar orientadas ni por el ánimo de lucro, ni por la gestión estatal. Se trata de entidades que actúan con propósitos de interés social y colectivo, cuyo accionar responde a valores como la solidaridad, la participación ciudadana y la búsqueda del bien común. Este sector ha sido identificado con diversas denominaciones según su enfoque adoptado, tales como economía solidaria, sector caritativo, sector social, sector voluntario, sector exento de impuestos, sector independiente, organizaciones no gubernamentales y sector no lucrativo. Entre sus principales características se destacan la ausencia de fines lucrativos, la participación de voluntariado, la orientación a la redistribución de beneficios y la priorización de objetivos sociales por encima del interés económico. Su relevancia radica en la capacidad de generar bienestar y cohesión social, especialmente en contextos donde las instituciones públicas o privadas no logran atender plenamente las necesidades de las comunidades

(Katime Orcasita y Sarmiento, 2006; Álvarez, 2005; Tobar y Fernández, 2000; Villar, 2001).

El tercer sector cumple una función social clave al proponer formas innovadoras e inclusivas de atender necesidades que se consideran desatendidas por los sectores público y privado. Estas organizaciones no solo brindan respuestas concretas a problemáticas sociales, sino que también contribuyen a la construcción de capital social, fortalecen el compromiso comunitario, promueven el altruismo y, en consecuencia, inciden positivamente en la mejora de la calidad de vida de las personas (Organisation For Economic Co-Operation and Development [OECD], 2008). Su acción incentiva nuevas formas de participación ciudadana, cohesión social y sostenibilidad desde una lógica de corresponsabilidad colectiva.

Aunque el tercer sector ha sido tradicionalmente rezagado en materia de investigación desde los enfoques de la administración y la teoría organizacional, en comparación con los sectores público y privado, representa un foco de atención creciente debido a su rol social y económico. Esta relevancia se acentúa especialmente en los países en desarrollo, donde sus acciones resultan fundamentales para responder a las principales demandas sociales y atender problemáticas que no logran ser resueltas por el Estado ni por el mercado (Lyons, 2001; Matzkin, 2008).

Mientras que autores clásicos como Salamon y Anheier (1992) o Villar (2001), definieron al tercer sector principalmente por su carácter no lucrativo, voluntario y su función complementaria al Estado y al mercado, enfoques más recientes, como los de Brandsen y Pestoff (2006) o Defourny y Nyssens (2010), lo entienden como un actor estratégico en la innovación social y la coproducción de valor público. Esta evolución ha llevado a que la GC ya no se conciba solo como una herramienta de eficiencia organizacional, sino como un proceso dinámico orientado a fortalecer capacidades colectivas, generar aprendizaje compartido y potenciar el impacto transformador de estas organizaciones.

2.3. Gestión del conocimiento en el tercer sector

En el contexto del tercer sector, la GC se entiende como la administración de activos intangibles vinculados a apoyar el logro de objetivos sociales. Implica aprovechar el conocimiento para desarrollar acciones que beneficien a las personas, la sociedad y las

organizaciones. A partir de la gestión del conocimiento, el tercer sector se aproxima a la realidad buscando transformarla (UNESCO, 2005).

Las organizaciones solidarias son intensivas en conocimiento por la diversidad de actores involucrados y proyectos sociales que desarrollan. Sin embargo, el conocimiento, aunque valioso, no garantiza por sí solo resultados significativos (Liberona y Ruiz, 2013). Por ello, la GC en este sector es fundamental, ya que sustenta la calidad de sus acciones, para alcanzar resultados pertinentes y coherentes con su contexto social (Borga *et al.*, 2003). Cuando se gestiona de una manera eficiente, el conocimiento contribuye a incrementar la creatividad e innovación de estas organizaciones, mejorando sus acciones sociales al apoyarse en un recurso que crea valor a largo plazo (Cullom, C. y Cullom, R., 2011; Fantova, 2001).

Las teorías clásicas de GC, como las de Drucker (1993), que lo consideran el principal recurso económico; y el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1999), enfocado en la conversión entre el conocimiento tácito y explícito, aportaron una base conceptual valiosa, pero con una orientación predominantemente empresarial y productivista. Esta mirada, aunque útil, resulta limitada para el tercer sector, donde el conocimiento se valora por su capacidad de promover cambios sociales sostenibles, no solo por rentabilidad. Enfoque contemporáneo, como Von Krogh *et al.* (2012), incorpora innovación social, redes abiertas y plataformas digitales, pero aún existe el riesgo de replicar lógicas corporativas que subordinan el saber comunitario a métricas de eficiencia. En este contexto, la GC en el tercer sector debe asumir un rol emancipador, reconociendo y articulando los saberes locales, fortaleciendo la participación y orientándose a transformar realidades desde y con las comunidades.

3. Metodología

Este estudio adopta un enfoque cualitativo, con diseño exploratorio-descriptivo, apropiado para abordar fenómenos poco desarrollados como la gestión del conocimiento en el tercer sector (Flick, 2018; Hernández *et al.*, 2014). Se empleó la revisión documental como técnica principal, dado que permite examinar, sistematizar y analizar de manera crítica la producción académica existente (Hart, 2018). Este método resulta pertinente en contextos donde el acceso a la información se genera a través de fuentes secundarias y la

comprensión del fenómeno requiere identificar conceptos, marcos teóricos y tendencias (Bowen, 2009). La selección de un enfoque exploratorio se justifica porque la literatura sobre GC en el tercer sector presenta vacíos y el carácter descriptivo permite caracterizar y ordenar las evidencias encontradas, generando insumos para futuros estudios.

El corpus de análisis está compuesto por 229 artículos académicos publicados entre 2000 y 2025, obtenidos de bases de datos como Scopus, Web of Science, Redalyc y Dialnet. Los criterios de inclusión consideraron: pertinencia temática (gestión del conocimiento y tercer sector) y calidad académica (revisión por pares o respaldo institucional). Se excluyeron documentos duplicados, de enfoque meramente anecdótico o sin suficiente respaldo conceptual. La búsqueda se realizó combinando descriptores en español e inglés (*knowledge management, third sector, social innovation, digital transformation*), con el fin de ampliar la cobertura geográfica y disciplinar.

Inicialmente, se definieron 5 categorías *a priori* —propósitos, fortalezas, barreras, actores y desafíos— derivadas de la revisión teórica previa. Su elección responde a su relevancia documentada en la literatura: *propósitos*, como orientación estratégica y social de la GC (Granados *et al.*, 2017; Nonaka y Takeuchi, 1999). *Fortalezas*, como capacidades y recursos que facilitan la gestión (Shaker *et al.*, 2009). *Barreras*, como factores que limitan el flujo y uso del conocimiento (Bedoya-Dorado, 2015). *Actores*, como sujetos clave que intervienen en los procesos (Easterby-Smith y Lyles, 2011). *Desafíos*, como retos estructurales y culturales que las organizaciones deben superar para implementar con éxito la GC (Dalkir, 2017). Mantener categorías iniciales no excluyó la emergencia de nuevas, ya que el análisis siguió un enfoque abductivo que, según Miles *et al.* (2014), permite integrar marcos conceptuales previos con hallazgos emergentes de los datos, enriqueciendo la interpretación.

El proceso de análisis se basó principalmente en una lectura manual, reflexiva y situada del material, complementada con el uso del programa Atlas.ti para gestionar y organizar la información. Bardin (2002), sostiene que el análisis manual favorece la identificación de matices, significados implícitos y relaciones conceptuales que pueden perderse con procedimientos exclusivamente automatizados. De igual forma, Flick (2015) resalta que la lectura directa fortalece la capacidad interpretativa del investigador, mientras Gibbs (2018) destaca que esta modalidad preserva la coherencia contextual entre las ideas. En

esta investigación, el método manual permitió aplicar la codificación abierta y axial sobre el corpus, construyendo categorías con base en criterios teóricos y empíricos, lo que coincide con lo propuesto por Schreier (2012) respecto a la transparencia y trazabilidad como garantías de calidad en el análisis cualitativo.

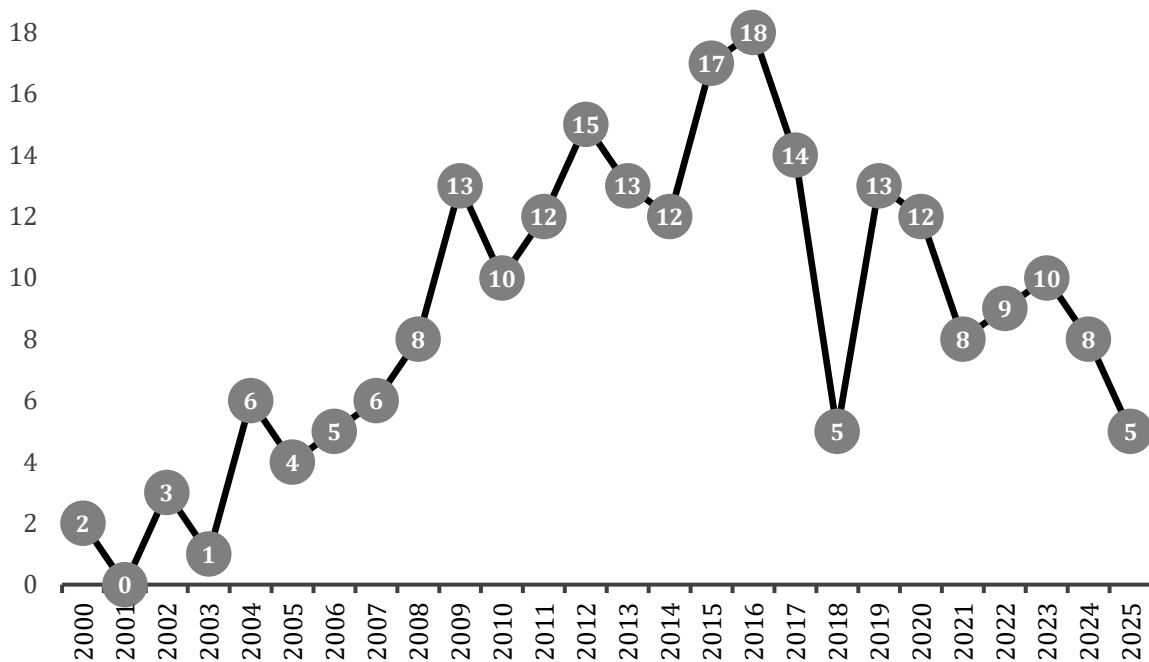
Para asegurar rigor y validez, se implementaron estrategias de triangulación de datos y de teorías, así como la revisión cruzada de codificaciones. El registro detallado de decisiones analíticas y la inclusión de ejemplos representativos fortalecieron la auditabilidad del proceso, siguiendo las recomendaciones de Lincoln y Guba (1985). Este abordaje permitió no solo sintetizar hallazgos existentes, sino también aportar una interpretación crítica y contextualizada de la gestión del conocimiento en el tercer sector.

4. Resultados y discusión

Los hallazgos presentados evidencian las diversas lógicas que impulsan el desarrollo de la GC en el tercer sector, considerando las categorías de análisis: *propósitos, fortalezas, barreras, actores y retos*. Estos resultados revisten especial relevancia para la comunidad académica y para las organizaciones interesadas en comprender, con mayor profundidad, el papel estratégico del conocimiento en el ámbito social.

El análisis de los documentos revela que la producción académica en GC en el tercer sector ha configurado una base bibliográfica que integra aportes teóricos, metodológicos y prácticos desde el año 2000, momento en que esta disciplina comenzó a consolidarse gracias a la influencia recibida de trabajos pioneros como los de Nonaka y Takeuchi (1999), generando interés académico y práctico. Como muestra la figura 1, la primera década del siglo XXI registró un crecimiento sostenido en artículos publicados, alcanzando su cúspide durante los años 2015 y 2016, impulsado por el auge de la transformación digital y el interés en innovación social. No obstante, desde 2017 se evidencia un marcado descenso en la producción científica, lo que plantea una alerta para la comunidad investigadora, pues esta tendencia podría revertir los avances logrados y conducir a una “década perdida” en el desarrollo de la GC en el sector. Este panorama resalta la urgencia de reactivar y diversificar las líneas de investigación para enfrentar los desafíos actuales y futuros en esta área.

Figura 1. Documentos recopilados por año



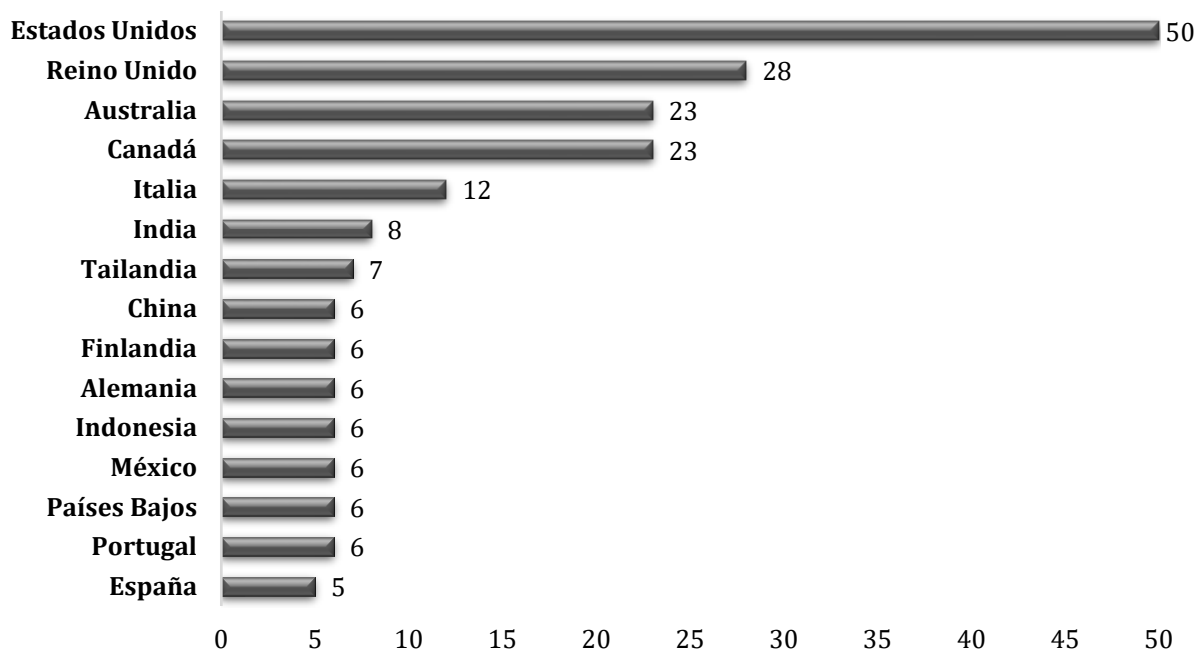
Fuente. Adaptado de Scopus (2025).

Como se muestra en la figura 2, los países con mayor interés en la investigación sobre GC en el tercer sector son, en su orden: Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Australia e Italia. Resulta significativo que todas estas naciones pertenezcan al denominado *primer mundo*, lo que sugiere una estrecha correlación entre el nivel de desarrollo y la atención estratégica al conocimiento. Sin embargo, se destaca el hecho de que países como India, Tailandia, Indonesia y México —clasificados a nivel global como economías en desarrollo— exhiban una producción intelectual comparable o incluso superior a la de naciones con amplia trayectoria y prosperidad, como Alemania, Portugal, China, Finlandia, Países Bajos y España.

Esta realidad plantea una doble lectura, por un lado, la disparidad en la producción académica refleja un interés desigual que podría interpretarse como desatención hacia la GC en amplias zonas del mundo; por otro, demuestra que la generación de conocimiento no es exclusiva de las economías más avanzadas. De hecho, se perfila como un campo de creciente interés global, que está ganando reconocimiento en contextos diversos y que, en un mundo cada vez más interconectado, se posiciona como herramienta clave para la innovación, la eficiencia y la competitividad.

No obstante, en determinadas regiones persiste una limitada conciencia y comprensión de la relevancia estratégica de la GC, fenómeno que puede estar vinculado a una formación insuficiente en el área o a percepciones erróneas que minimizan su pertinencia para los contextos locales. Esta situación se ve agravada en economías emergentes o en desarrollo, donde las prioridades suelen orientarse a necesidades inmediatas — como salud, infraestructura y educación — relegando la GC a un segundo plano. Tal postergación no solo frena la consolidación de capacidades organizacionales e institucionales basadas en el conocimiento, también amplía la brecha con países que han integrado de forma sistemática la GC en sus políticas y estrategias de desarrollo.

Figura 2. Países con mayores niveles de publicación



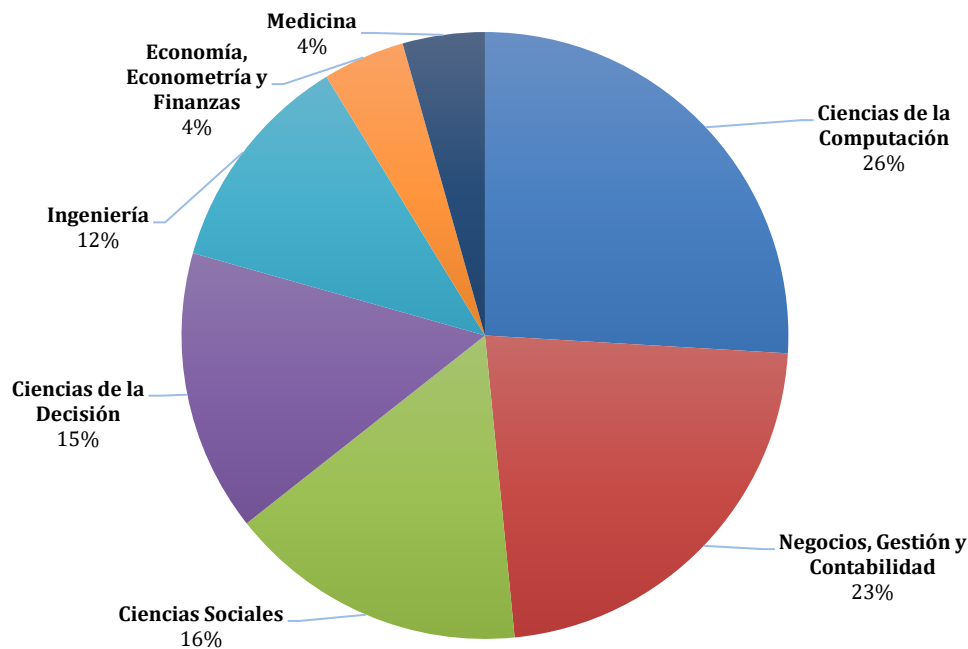
Fuente. Adaptado de Scopus (2025).

La figura 3 evidencia que disciplinas como Ciencias de la Computación, Gestión Empresarial, Ciencias de la Decisión, Ciencias Sociales e Ingenierías concentran la mayor producción de investigaciones sobre gestión del conocimiento en el tercer sector, lo que confirma su evolución desde enfoques documentales hacia modelos complejos que integran tecnología, cultura, organizaciones y sociedad. Aunque la literatura en este campo muestra una diversificación aún incipiente, su potencial para el análisis económico y empresarial es significativo, especialmente considerando que en Colombia este sector

representa el 3,3 % del PIB y más de dos millones de empleos directos e indirectos (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2022).

La aplicación estratégica de la GC en el tercer sector mejora la toma de decisiones, la innovación, la productividad y la articulación en redes colaborativas, favoreciendo modelos de negocio híbridos con fines sociales y económicos (Dees, 2001; Mulgan, 2019; Murray *et al.*, 2010). En un contexto de transformación digital y economía del conocimiento, su incorporación en la agenda de negocios permite reconocer al tercer sector como un actor clave para la generación de valor sostenible y el fortalecimiento de ecosistemas colaborativos con impacto económico y social.

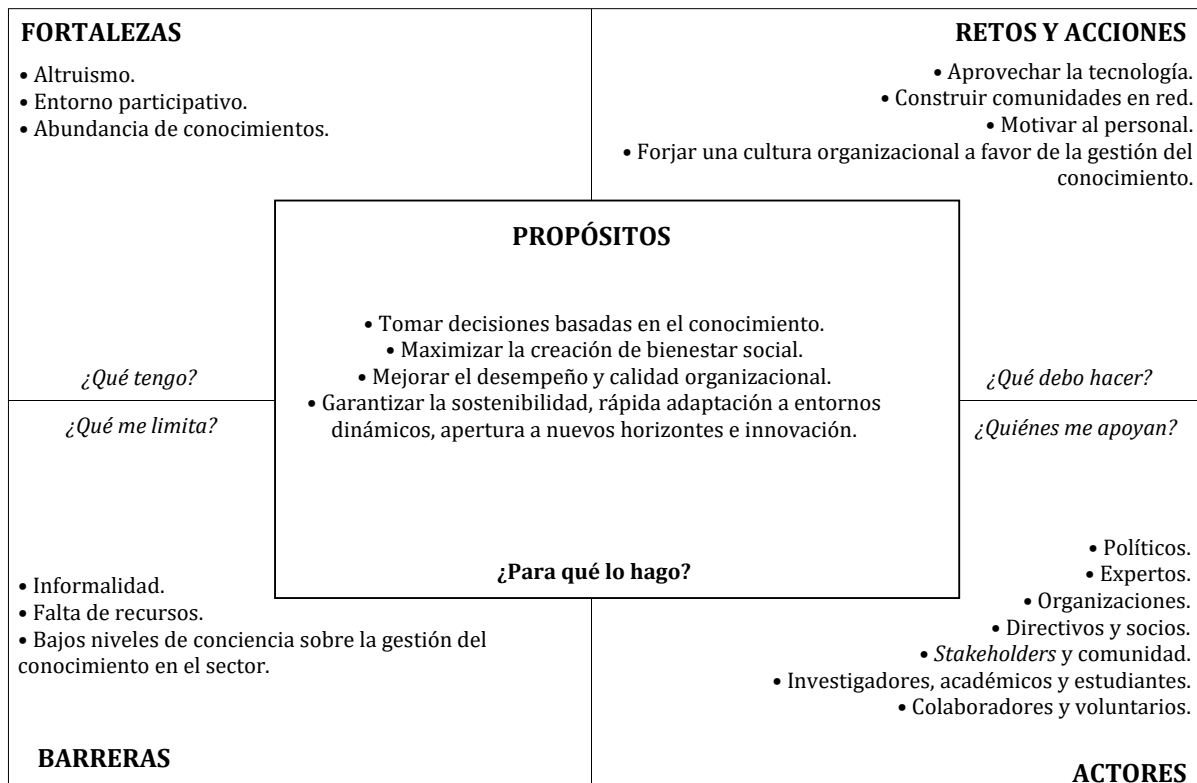
Figura 3. Documentos publicados por área de conocimiento



Fuente. Adaptado de Scopus (2025).

A partir del análisis de los documentos revisados, los hallazgos se organizan en categorías que permiten identificar y comprender las dinámicas centrales de la GC en el tercer sector. La figura 4 sintetiza los principales hallazgos alcanzados.

Figura 4. Propósitos, fortalezas, barreras y actores en la GC del tercer sector



Fuente. Elaboración propia.

4.1. Propósitos, ¿para qué lo hago?

Los resultados evidencian los objetivos que se persiguen en las organizaciones del tercer sector al generar prácticas de gestión del conocimiento de manera permanente.

4.1.1. Tomar decisiones basadas en el conocimiento

Aprovechar el potencial, los saberes y las experiencias de los diferentes actores del tercer sector ayuda a tomar decisiones basadas en el conocimiento, orientando de manera racional la gestión de actividades filantrópicas. La GC provee información pertinente a las partes interesadas, favorece la construcción de una masa crítica para la reflexión y el análisis y fortalece la visión estratégica y prospectiva. Además, promueve el sentido de copropiedad y coliderazgo, impulsando decisiones colectivas que integran perspectivas diversas y reducen sesgos (Blau, 2011; Given *et al.*, 2013; Laihonon y Kokko, 2023).

4.1.2. Maximizar la creación de bienestar social

La GC permite generar valor público y privado sostenible para todas las partes interesadas, alineando las mejores prácticas a las necesidades del entorno para alcanzar los objetivos misionales, incluso en tiempos de crisis. El conocimiento profundo de la realidad comunitaria y las expectativas de los beneficiarios favorece intervenciones filantrópicas más pertinentes, incrementa la conciencia social, mejora la experiencia de los usuarios y contribuye al desarrollo social. Además, fomenta la participación de voluntarios y la comunidad, fortaleciendo su compromiso con las causas sociales e impulsándolos a la creación de nuevos saberes valiosos para la organización (Granados *et al.*, 2017; Lettieri *et al.*, 2004; Sumet, *et al.*, 2012; Teng y Hawamdeh, 2002; Zontek y Lipianin-Zontek, 2024).

4.1.3. Mejorar el desempeño y calidad organizacional

Las organizaciones del tercer sector, al igual que cualquier otra, buscan la sostenibilidad y la eficacia operativa en una sociedad basada en el conocimiento, donde la GC se vuelve clave para potenciar el desempeño del personal, aprovechar sus fortalezas y mitigar debilidades, lo que permite conformar entidades más eficientes pese a las limitaciones de los recursos, asegurando la calidad del servicio, un uso óptimo de los recursos y la selección efectiva de proveedores, contribuyendo al mejoramiento continuo y a ventajas competitivas sostenibles (Granados *et al.*, 2017; Muwardi *et al.*, 2020; Zapata y Mondragón, 2016). Además, al aumentar la eficiencia organizacional mediante el desarrollo de una conciencia colectiva sobre la GC, estas entidades facilitan la transferencia oportuna y adecuada del conocimiento, retienen el conocimiento tácito frente a la rotación del personal y fomentan el desarrollo profesional, la colaboración, la satisfacción laboral y la transparencia, en coherencia con sus valores (Borga *et al.*, 2003; Mong-Yuan *et al.*, 2009; Forcier, *et al.*, 2013; Lettieri *et al.*, 2004; Matzkin, 2008).

4.1.4. Garantizar la sostenibilidad, rápida adaptación a entornos dinámicos, apertura a nuevos horizontes e innovación

Evitar la pérdida de capital de conocimiento, asegurar la sostenibilidad, prevenir la vulnerabilidad financiera, mantener la relevancia y competitividad, adaptarse rápidamente a entornos cambiantes e impulsar la innovación son propósitos clave para las organizaciones del tercer sector, donde la GC genera ventajas competitivas que favorecen su supervivencia, eficiencia y posicionamiento en contextos volátiles, facilitando la resolución de problemas y optimizando procesos para una administración efectiva y sostenibilidad a largo plazo (Laihonen y Kokko, 2023; Vivona et al., 2023; Zapata y Mondragón, 2016). Además, la recuperación de experiencias y el aprendizaje continuo fomentan la innovación y creatividad en sus servicios, permitiendo ofrecer atención personalizada y de calidad, fortalecer su presencia en el mercado, acceder a más financiación y aprovechar oportunidades de negocio que potencian su éxito institucional (Blau, 2011; Given et al., 2013; Kodama, 2005).

4.2. Barreras, ¿qué me limita?

En el tercer sector, la GC enfrenta obstáculos que dificultan su desarrollo y limitan su impacto. A continuación, se presentan los principales.

4.2.1. Informalidad

En el tercer sector se presenta gran cantidad de conocimiento subjetivo tácito que no se convierte en explícito, lo que dificulta la consolidación de una base de conocimiento sólida que pertenezca a las organizaciones. Entre las causas que originan esta situación se encuentran la dependencia de los voluntarios, la ausencia de liderazgo claro, un uso extendido de medios de comunicación informales para transferir conocimiento organizacional, la dificultad para distinguir el conocimiento valioso de la información general, la escasa interacción entre los colaboradores con solo un intercambio mínimo de información y la limitada comprensión del trabajo que realizan otros departamentos y su contribución a la organización. Todo ello, propicia la rápida pérdida de conocimientos valiosos para las organizaciones del tercer sector (Giordano, 2007; Li et al., 2009; Zapata y Mondragón, 2016).

4.2.2. Falta de recursos

Las organizaciones filantrópicas, en muchos casos, carecen de recursos necesarios para desarrollar prácticas de GC. En el plano humano, la falta de tiempo de colaboradores y directivos, la alta dependencia de voluntarios externos y la escasa motivación provoca que la atención se concentre en asuntos operativos y se desvíe de asuntos estratégicos como la GC. En el ámbito tecnológico las organizaciones del tercer sector presentan bajos niveles de implementación y carecen de herramientas adecuadas para captar conocimiento y experiencia. En lo financiero, suele faltar inversión en prácticas de GC, así como recompensas que incentiven a los colaboradores a participar en su desarrollo; la mayoría de los recursos se destinan a fines distintos. La GC en organizaciones sin fines de lucro es un campo poco explorado en la investigación, y el progreso científico no se comparte de manera universal. En síntesis, las organizaciones solidarias carecen, en general, de una infraestructura que favorezca interacciones formales para gestionar el conocimiento (Greenaway y Vuong, 2010; Oliveira y Pinheiro, 2021; Renshaw y Krishnaswamy, 2009; Vivona *et al.*, 2023).

4.2.3. Bajos niveles de conciencia en el sector sobre la gestión del conocimiento

La comprensión confusa sobre el concepto de conocimiento y la relevancia de su gestión constituye una barrera para su implementación en las organizaciones del tercer sector, al punto de que la cultura organizacional parece pasar por alto su valor. Factores como las barreras de comunicación, la tendencia a restringir el intercambio de información, la excesiva confidencialidad por temor a la competencia, la sobreprotección de la propiedad intelectual, la escasa disposición a compartir saberes, las creencias erróneas sobre el tema, el bajo interés en la innovación, entre otras limitaciones dificultan la documentación de lecciones aprendidas y buenas prácticas. También, persiste la tendencia a recurrir a soluciones genéricas para problemas complejos, que rara vez satisfacen plenamente las necesidades de una organización (Chu, 2016; Ebrahim y Rangan, 2010; Gerbin y Drnovsek, 2020; Giordano, 2007; Matzkin, 2008).

4.3. Impulsores, ¿qué tengo?

Las organizaciones del tercer sector poseen características que impulsan la GC, algunas de ellas son:

4.3.1. Altruismo

El tercer sector se sustenta en valores, que conforman una auténtica “cultura del altruismo”. El disfrute de ayudar, la valoración y el reconocimiento por la dimensión humana, la empatía, la tendencia a la inclusión y la cooperación, el capital social, la búsqueda constante por apoyar a otros, son factores motivacionales que generan un terreno fértil para una gestión del conocimiento en profundidad. Los integrantes de las organizaciones suelen compartir información de manera voluntaria y valoran este aporte, están en constante búsqueda de ayudar a otros porque sienten que es un compromiso personal con la misión de la organización, lo cual proporciona una sensación de bienestar (Gerbin y Drnovsek, 2020; Muwardi *et al.*, 2020; Oliveira y Pinheiro, 2021; Saide *et al.*, 2019; Zapata y Mondragón, 2016).

4.3.4. Entorno participativo

El entorno de las organizaciones solidarias propicia el intercambio de conocimientos, toda vez que sus integrantes perciben que los beneficios de la colaboración superan los costos. En este contexto, un liderazgo adecuado puede construir un tejido estratégico sólido que impulse la GC. Estas organizaciones ofrecen servicios con alto contenido relacional y promueven dinámicas de interacción constante, lo que genera vínculos continuos entre todos los actores y construye una red compleja que favorece la GC. Directivos y colaboradores comprenden las dinámicas sociales, valoran el aporte de las personas en todos los ámbitos de acción, buscan datos e información unos de otros y confían en las acciones sociales de sus equipos, consolidando una confianza interpersonal e interorganizacional. Por su parte, los grupos de interés poseen una comprensión profunda de sus necesidades, constituyendo una fuente adicional y fundamental de conocimiento, por lo que es necesario incorporar verdaderamente sus ideas (Gerbin y Drnovsek, 2020; Oliveira y Pinheiro, 2021; Vivona *et al.*, 2023; Ward, 2000).

4.3.5. Abundancia de conocimientos

El conocimiento en el tercer sector es abundante, principalmente derivado de las experiencias y lecciones aprendidas, producto de cada acción social que realizan. Sus procesos, intensivos en capital humano, se caracterizan por la autonomía, el entusiasmo, la creatividad, la iniciativa y la generación constante de ideas, lo que origina una diversidad de conocimientos valiosos. Las partes interesadas son una fuente principal de conocimiento; en ellos abundan las experiencias, valores, emociones y una profunda comprensión social y cultural. Por su parte, los colaboradores y directivos son grandes conocedores de las dinámicas sociales y las diferentes formas de abordarlas. Estos actores se convierten en expertos en la gestión del conocimiento tácito; un recurso fundamental que tiene un enorme impacto en el desempeño y el éxito de toda organización (Jenn *et al.*, 2013; Matzkin, 2008; Ward, 2000).

4.4. Actores, ¿quiénes me apoyan?

Los resultados de la investigación destacan el rol principal de diferentes agentes en el desarrollo de la GC en el tercer sector. La *alta dirección* es garante de la ejecución de estrategias orientadas al fortalecimiento organizacional, por lo que se hace un llamado a los directivos a promover creencias y valores favorables de la GC. Por su parte, *los colaboradores y voluntarios* desempeñan un rol clave en el cumplimiento de estos objetivos, dado que los avances en GC están más vinculados a su contribución directa que a la implementación de procesos formales y estructurados, reafirmando su condición de núcleo generador de conocimiento. Es innegable que el tercer sector debe interactuar constantemente con *entidades públicas y privadas* para consolidar ecosistemas de apoyo a la gestión, por lo que la esfera política juega un papel crucial, ya que la definición y actualización de políticas públicas para el sector formalizan las intenciones que, sin este impulso, podrían quedar vagas. La participación de los *stakeholders externos* es vital en las prácticas de GC, al ofrecer información directa y valiosa para la toma de decisiones. Finalmente, el impacto social de los *investigadores, académicos y estudiantes* debe reflejarse en el aumento de esfuerzos para avanzar en la comprensión de las prácticas de gestión que contribuyan al crecimiento de las organizaciones sin fines de lucro y la atención a sus problemáticas; esfuerzos que son esenciales para reducir la brecha entre la teoría y la práctica (Gerbin y Drnovsek, 2020; Zecca *et al.*, 2021).

Dada la importancia de la dimensión social y el valor colectivo generado por las organizaciones del sector, todas las partes interesadas deben caminar hacia un destino común; fomentar conexiones permanentes y una participación en línea, convencidos de los beneficios de la GC y participando enérgicamente en programas e iniciativas para su transferencia (Kodama, 2005; Muwardi *et al.*, 2020).

4.5. Retos y acciones, ¿qué debo hacer?

A pesar de los impulsores y apoyos identificados, el tercer sector enfrenta múltiples desafíos para el avance efectivo de la GC. Esta sección explora los principales y propone acciones estratégicas.

4.5.1. Aprovechar la tecnología para la gestión del conocimiento

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son aliados clave para la GC en las organizaciones, aunque su valor ha sido poco reconocido en el tercer sector. Herramientas como aplicaciones móviles, intranet para voluntarios, redes sociales, tecnologías web 2.0, programas de análisis colaborativo y sistemas de inteligencia de negocios facilitan un aprovechamiento superior del conocimiento existente e impulsan la generación de nuevo conocimiento (Gerbin y Drnovsek, 2020; Rathi y Given, 2017; Rathi *et al.*, 2014).

Asimismo, prácticas como la transferencia tecnológica, el diseño e implementación de incubadoras, la digitalización del conocimiento tácito, la combinación de TIC con soluciones de baja tecnología, la minería de datos, la documentación de procesos, la oferta de espacios participativos virtuales y físicos, el diseño de redes, la cooperación en línea y el desarrollo de modelos de negocio interconectados permiten transformar el conocimiento humano en sistemas computarizados y aprovechar las oportunidades tecnológicas en ámbitos culturales, educativos y del conocimiento (Al-Busaidi, 2014; Forcier *et al.*, 2013; Huck *et al.*, 2011).

4.5.2. Construir comunidades en red

El tercer sector cuenta con numerosos participantes, pero la conexión entre ellos es limitada y rara vez se fomenta el aprendizaje, intercambio y evaluación tanto interna como externamente. Se requiere una interacción dialógica que impulse la colaboración intersectorial, favoreciendo la distribución del conocimiento, la participación comunitaria, la cooperación interdisciplinaria, la difusión cultural y la integración de conocimientos externos e internos (Vivona *et al.*, 2022; Ward, 2000; Zecca *et al.*, 2021).

Para avanzar, es clave crear bases de información compartida que traduzcan el conocimiento en acción, integren grupos vulnerables, promuevan redes inclusivas y la retroalimentación y fortalezcan el *networking*. Iniciativas más ambiciosas incluyen fomentar la participación en línea, integrar productos y servicios de múltiples proveedores en redes comunes, construir comunidades de conocimiento web y sistemas regionales de innovación, desarrollando una red colaborativa para abordar problemas sociales y difundir conocimiento transcultural (Gerbin y Drnovsek, 2020; Laihonon y Kokko, 2023; Rathi *et al.*, 2014). Un desafío central es involucrar a la academia para promover la investigación aplicada en GC, integrando a quienes trabajan en el sector para nutrir estudios con realidades prácticas y asegurando la difusión de resultados mediante congresos, reuniones interdisciplinarias y publicaciones, facilitando así su transferencia y aplicación (Blau, 2011; Kodama, 2005; Li *et al.*, 2009).

4.5.3. Motivar al personal

La motivación es, en todos los contextos, un motor que impulsa la acción. En el ámbito organizacional, es un móvil para que los colaboradores estén comprometidos con la misión, cuando cuentan con el “patrocinio ejecutivo” de la alta dirección. En el caso que nos ocupa, recompensas como bonificaciones, salarios competitivos, seguridad laboral y oportunidades de ascenso representan estímulos efectivos para impulsar la disposición de los colaboradores hacia prácticas de GC en el tercer sector. Crear un entorno propicio mediante sistemas de incentivos, fomenta la cooperación y el intercambio de conocimientos, y se convierte en una estrategia para mejorar la retención. Enfocar las recompensas en la transferencia de saberes, contribuye al crecimiento personal y profesional continuo y la satisfacción laboral dentro de una cultura organizacional

amigable (Oliveira y Pinheiro, 2021; Teng y Hawamdeh, 2002; Urrea *et al.*, 2000; Vivona *et al.*, 2023; Zapata y Mondragón 2016).

4.5.4. Forjar una cultura organizacional a favor de la gestión del conocimiento

Los valores que rigen a las organizaciones y configuran su cultura son fundamentales para sensibilizar sobre la importancia de la gestión del conocimiento (GC) y la apropiación de sus prácticas. En el tercer sector, uno de los mayores retos es reconocer el valor cultural del conocimiento, transformando el capital mental y la disposición para compartir mediante paradigmas que promuevan el intercambio, la democratización y la cooperación como pilares de una cultura innovadora, lo que implica modificar valores, creencias y comportamientos hacia la GC (Megheirkouni, 2020; Oliveira y Pinheiro, 2021; Saide *et al.*, 2019).

Una cultura de GC se construye observando la organización desde perspectivas internas y externas, revisando prácticas actuales y desarrollando planes de mejora que transformen rutinas e implementen lógicas innovadoras. Esto incluye fortalecer la comunicación, el liderazgo y la gestión del talento basada en la satisfacción laboral, así como profundizar la comprensión de la GC en personal y directivos para motivar su participación en programas de intercambio de conocimiento (Chu, 2016; Granados *et al.*, 2017; Zapata y Mondragón, 2016). Sostener esta cultura requiere invertir en iniciativas que transmitan conocimiento tácito, fomenten interacciones continuas, promuevan comportamientos innovadores y capacitación constante, asegurando que los procesos de creación, captura, almacenamiento, transferencia y uso del conocimiento ocurran diariamente, avanzando así de comportamientos individuales hacia una cultura colaborativa de aprendizaje (Given *et al.*, 2013; Guldborg *et al.*, 2013; Lettieri *et al.*, 2004; Swain y Booto Ekionea, 2008).

5. Conclusiones y futuras aventuras de investigación

La gestión del conocimiento emerge como un factor decisivo para el crecimiento y la consolidación de las organizaciones, especialmente en el tercer sector, donde su valor trasciende lo económico y se orienta hacia la generación de bienestar social. Este sector, comprometido con la atención de necesidades comunitarias y el fortalecimiento de valores solidarios, se posiciona como un actor fundamental en el tejido social de las

naciones. Reconocer y potenciar la GC en estas entidades no es solo una necesidad estratégica, sino un acto de responsabilidad social que impulsa prácticas organizacionales más eficientes, innovadoras y sostenibles.

Sin embargo, cuestiones cruciales y profundas sobre cómo se aprovecha el conocimiento para el bienestar social, los desafíos específicos que enfrentan estas organizaciones y la identificación de sus fortalezas y limitaciones en la gestión del conocimiento, permanecen insuficientemente exploradas. Esta laguna teórica y práctica evidencia la urgencia de redirigir el foco investigativo hacia el sector solidario, abordando sus particularidades y promoviendo un entendimiento profundo que facilite la generación de soluciones contextualizadas y efectivas. La atención científica a estos vacíos representa un paso imprescindible para fortalecer la capacidad transformadora del sector.

Los hallazgos de esta investigación confirman que una gestión del conocimiento efectiva permite a las organizaciones del tercer sector tomar decisiones fundamentadas, maximizar su impacto social, mejorar su desempeño y adaptarse ágilmente a contextos cambiantes. No obstante, persisten barreras significativas, como la informalidad, la escasez de recursos y los bajos niveles de conciencia sobre la GC. Frente a esto, es crucial aprovechar fortalezas como el altruismo, la participación y la riqueza del conocimiento existente, movilizándolo a actores diversos –desde directivos y colaboradores, hasta políticos y académicos– en un esfuerzo conjunto que fortalezca las redes, la cultura organizacional y la integración tecnológica.

Este estudio invita con determinación a la comunidad académica, política y social a asumir un compromiso renovado con el tercer sector, promoviendo investigaciones audaces y colaborativas que trasciendan fronteras disciplinarias. Solo a través de un esfuerzo coordinado, que integre cultura, tecnología y capital humano, será posible superar los retos de la GC en entidades con fines sociales. Esta tarea es, en última instancia, una apuesta por el desarrollo inclusivo y sostenible, un llamado a transformar el saber en acción para construir sociedades más justas y resilientes que abran camino al tercer sector del conocimiento.

6. Referencias

- Al-Busaidi, K. A. (2014). SWOT of social networking sites for group work in government organizations: An exploratory Delphi study from IT managers' perspective. *VINE - Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 44(1), 121-139. <https://doi.org/10.1108/VINE-06-2012-0019>
- Álvarez, J. (2005). *El tercer sector y la economía solidaria, apuntes desde la economía para su caracterización*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/3e858e35-2957-494f-99c6-ec1a9dfa351a>
- Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido* (3ra ed). Akal.
- Bedoya-Dorado. (2015). Gestión del conocimiento en el tercer sector: de la competitividad a la eficiencia organizacional. *Entramado*, 11(2), 94-111. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032015000200007
- Beckman, T. (1997). *A methodology for knowledge management. international association of science and technology for development (IEATED) and soft computing conference*. Banff.
- Bell, D. (1975). *The coming of post-industrial society*. Basic Books.
- Blau, I. (2011). E-collaboration withing, between, and without institutions: Towards better functioning of online groups through networks. *International Journal of E-Collaboration*, 7(4), 22-36. <https://doi.org/10.4018/jec.20111001>
- Borga, F., Letteri, E. & Savoldelli, A. (2003). *Knowledge management for no profit sector: Methodologies and findings [Conference]*. Third European conference on knowledge management, Trinity College, Dublin.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRI0902027>
- Brandsen, T. & Pestoff, V. (2006). Co-production, the third sector and the delivery of public services: An introduction. *Public Management Review*, 8(4), 493-501. <https://doi.org/10.1080/14719030601022874>

- Chu, K. W. (2016). Beginning a journey of knowledge management in a secondary school. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 364-385. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2015-0155>
- Cullom, C. & Cullom, R. (2011). Knowledge management for nonprofits: A strategy for organizational sustainability. *Communications of the IIMA*, 11(2). <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1160>
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice* (3rd ed.). MIT Press.
- Dalkir, K. (2023). *Knowledge management in theory and practice* (4th ed.). MIT Press.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2022). *Cuentas satélites de las instituciones sin fines de lucro (ISFL) 2021*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite>
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Dees, J. G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship*. Duke University, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. https://centers.fuqua.duke.edu/case/knowledge_items/the-meaning-of-social-entrepreneurship
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. HarperCollins.
- Drucker, P. (2003). *La gestión del conocimiento*. Ediciones Deusto.
- Drucker, P., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P. & Senge, P. (1997). Looking ahead: Implications of the present. *Harvard Business Review*.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2nd ed.). Wiley.

- Ebrahim, A. & Rangan, V. K. (2010). *The limits of nonprofit impact: a contingency framework for measuring social performance*. Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-099_0b80d379-8e88-4992-9e8f-4b79596b1ff9.pdf
- Edvardsson, I.R. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, 30(5), 553-561. <https://doi.org/10.1108/01425450810888303>
- Fantova, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. CCS.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: a beginner's guide to doing a research project* (2nd ed.). Sage.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage.
- Forcier, E., Rathi, D. & Given, L. M. (2013). Knowledge management and social media: A case study of two public libraries in Canada. *Journal of Information and Knowledge Management*, 12(4), 1350039. <https://doi.org/10.1142/S0219649213500391>
- Gerbin, A. & Drnovsek, M. (2020). Knowledge-sharing restrictions in the life sciences: Personal and context-specific factors in academia–industry knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1533-1557. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0651>
- Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing qualitative data* (2nd ed.). Sage.
- Giordano, R. (2007). *An investigation of the use of a wiki to support knowledge exchange in public health* Giordano, Richard Send mail to Giordano R. GROUP'07 - Proceedings of the 2007 International ACM Conference on Supporting Group Work, 269–272.
- Given, L. M., Forcier, E. & Rathi, D. (2013). Social media and community knowledge: An ideal partnership for non-profit organizations. *Proceedings of the ASIST Annual Meeting*, 50(1), 1-11. <https://doi.org/10.1002/meet.14505001064>
- Granados, M.L., Mohamed, S. & Hlupic, V. (2017). Knowledge management activities in social enterprises: lessons for small and non-profit firms. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 376-396. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2016-0026>
- Greenaway, K. E. & Vuong, D. C. (2010). Taking charities seriously: A call for focused knowledge management research. *International Journal of Knowledge Management*, 6(4), 87-97.

- Guldberg, K.R., Mackness, J., Makriyannis, E. & Tait, C (2013). Knowledge management and value creation in a third sector organisation. *Knowledge and Process Management*, 20(3), 113-122. <https://doi.org/10.1002/kpm.1410>
- Hart, C. (2018). *Doing a literature review: releasing the research imagination* (2nd ed.). Sage.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hess, C. & Ostrom, E. (2006). *Understanding knowledge as a commons: From theory to practice*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/6980.001.0001>
- Huck, J., Al, R. & Rathi, D. (2011). Finding KM solutions for a volunteer-based non-profit organization. *VINE - Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 41(1), 26-40. <https://doi.org/10.1108/03055721111115539>
- Katime Orcasita, A. y Sarmiento A. J. (2006). *Hacia la construcción del derecho solidario en Colombia* (2.^a ed.). Universidad Cooperativa de Colombia - Dansocial. <https://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/book/131>
- Kemp, J., Moerman P. & Prieto, J. (2001). *On the nature of knowledge-intensive organisations: Strategy and organisation in the new economy*. International Conference on Concurrent Enterprising.
- Kodama, M. (2005). New knowledge creation through leadership-based strategic community - A case of new product development in IT and multimedia business fields. *Technovation*, 25(8), 895-908. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.016>
- Laihonen, H. & Kokko, P. (2023). Knowledge management and hybridity of institutional logics in public sector. *Knowledge Management Research and Practice*, 21(3), 14-28. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1788429>
- Lettieri, E., Borga, F. & Savoldelli, A. (2004). Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 16-30. <https://doi.org/10.1108/13673270410567602>
- Lewis, D. (2002). Organization and management in the third sector: toward a cross-cultural research agenda. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(1), 67-83. <https://doi.org/10.1002/nml.13106>

- Li, H. C., Mirmirani, S. & Ilacqua, J. A. (2009). Confucius Institutes: Distributed leadership and knowledge sharing in a worldwide network. *The Learning Organization: An International Journal*, 16(6), 469-482. <https://doi.org/10.1108/09696470910993945>
- Liberona, D. y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 151-160. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.003>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lundvall, B. & Borrás, S. (1997). *The globalising learning economy: Implications for innovation policy*. DG XII, Commission of the European Union. <http://aei.pitt.edu/44348/1/A7255.pdf>
- Lyons, M. (2001) *Third sector: the contribution of nonprofit and cooperative enterprises in Australia*. Allen & Unwin.
- Matzkin, D. (2008). Knowledge management in the Peruvian non-profit sector. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 147-159. <https://doi.org/10.1108/13673270810884318>
- Megheirkouni, M. (2020). Servant leadership, trust and knowledge management in sport organisations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 20(3-4), 211-231. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2020.110835>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Mong-Yuan, C., Yu-Chung, H., Yen, D. C. & Tseng, P. T. (2009). The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 5376-5386. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.06.060>
- Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez-Patón, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. Paraninfo.
- Mulgan, G. (2019). *Social innovation: How societies find the power to change*. Policy Press.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation/NESTA. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>

- Muwardi, D., Saide, S., Eko Indrajit, R., Iqbal, M., Siti Astuti, E. & Herzavina, H. (2020). Intangible resources and institution performance: The concern of intellectual capital, employee performance, job satisfaction, and its impact on organization performance. *International Journal of Innovation Management*, 24(5), 2150009. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500092>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- North, K. y Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Libros en red.
- Oliveira, M. J. & Pinheiro, P. (2021). Factors and barriers to tacit knowledge sharing in non-profit organizations – A case study of volunteer firefighters in Portugal. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 1294-1313. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00665-x>
- Organisation For Economic Co-Operation and Development [OECD]. (2008). *The non-profit sector in a changing economy: Impact and challenges*. OECD Publishing.
- Polanyi, M. (1997). *Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy*. Routledge.
- Rathi, D. & Given, L. M. (2017). Non-profit organizations' use of tools and technologies for knowledge management: A comparative study. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 718-740. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0229>
- Rathi, D., Given, L. M. & Forcier, E. (2014). Interorganisational partnerships and knowledge sharing: the perspective of non-profit organisations (NPOs). *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 867-885. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0256>
- Renshaw, S. & Krishnaswamy, G. (2009). Critiquing the knowledge management strategies of non-profit organizations in Australia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 49, 456-464.
- Saide, S., Astuti, E. S., Indrajit, R. E., Trialih, R., Diniaty, A., Dewi, F. & Herzavina, H. (2019). What we give, we get back: Investigating the dimensions that influence knowledge sharing on profit enterprise in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(5), 1047-1062. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-06-2018-0056>
- Sakaiya, T. (1994). *Historia del futuro: la sociedad del conocimiento*. Editorial Andrés Bello.

- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector I: the question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*, 3, 125-151. <https://doi.org/10.1007/BF01397770>
- Sauquet, A., y Soto, E. (2006). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. Thomson Learning.
- Schnarch, A. (2009). *Desarrollo de nuevos productos y empresas: creatividad, innovación y marketing: cómo generar, desarrollar e introducir con éxito nuevos productos, servicios o empresas* (5.ª Ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage.
- Shaker, Z., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. & Shulman, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 509-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Sumet, S., Suwannapong, N., Howteerakul, N. & Thammarat, C. (2012). Knowledge management model for quality improvement in the hemodialysis unit of a non-profit private hospital, Bangkok, Thailand. *Leadership in Health Services*, 25(4), 306-317. <https://doi.org/10.1108/17511871211268946>
- Swain, D. E. & Booto Ekionea, J. P. (2008). A framework for developing and aligning a knowledge management strategy. *Journal of Information and Knowledge Management*, 7(2), 113-122. <https://doi.org/10.1142/S0219649208002019>
- Taylor, F. W. (1973). *Principios de administración científica* (5.ª ed). Ateneo.
- Teng, S. & Hawamdeh, S. (2002). Knowledge management in public libraries. *Aslib Proceedings*, 54(3), 183-197. <https://doi.org/10.1108/00012530210441737>
- Tobar, F. y Fernández, C. (2000). *Organizaciones solidarias: Gestión e Innovación en el tercer sector*. Lugar editorial.
- Toffler, A. (1989). *The third wave*. Bantam Books.
- Tsui, E. (2000). Exploring the KM toolbox.

- Urrea, F., Arango, L. G., Dávila, C., Mejía, C. A., Parada, J. y Bernal, C. E. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Colciencias - Corporación de Calidad. Tercer Mundo. <https://hdl.handle.net/20.500.14000/2051>
- UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141908>
- Van Der Speck, R. & Spijkervet, A. (1997). *Knowledge management: Dealing intelligently with knowledge*. Knowledge Management Network.
- Villar, R. (2001). *El tercer sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias*. Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales.
- Vivona, M., Demircioglu, M.A. & Audretsch, D.B. (2023). The costs of collaborative innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 48, 873-899. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09933-1>
- Von Krogh, G., Nonaka, I. & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x>
- Ward, A. (2000). Getting strategic value from constellations of communities. *Strategy & Leadership*, 28(2), 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570010341537>
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking – How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Schema.
- Wolf, R. M. (1990). *Evaluation in education. Foundations of competency assessment and program review*. Praeger.
- Zapata, L. E. & Mondragón, C. E. (2016). Knowledge management in Mexican NPOs: a comparative study in organizations with a local and national presence. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 69-87. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0494>
- Zecca, M., Ferrari, A., Quarello, P., Rabusin, M., Balduzzi, A., Buldini, B., Rostagno, E., Prete, A., Favre, C., Massimino, M., Biondi, A., Porta, F., Biffi, A., Locatelli, F., Pession, A. & Fagioli, F. (2021). Childhood cancer in Italy: Background, goals, and achievements of the Italian Paediatric Hematology Oncology Association (AIEOP). *Tumori*, 107(5), 370-375. <https://doi.org/10.1177/03008916211007934>

Zontek, Z. & Lipianin-Zontek, E. (2024). Knowledge management in social organizations during a humanitarian crisis. *European Conference on Knowledge Management*, 25(1).
<https://doi.org/10.34190/eckm.25.1.2469>