



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3

**ESCUELA INTERAMERICANA DE BIBLIOTECOLOGÍA
MAESTRÍA EN CIENCIA DE LA INFORMACIÓN**

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN ACADÉMICA DE LA EIB: basado en
la Guía UNE 412001 IN de AENOR**

CARLOS MARIO BETANCUR BETANCUR

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
ESCUELA INTERAMERICANA DE BIBLIOTECOLOGÍA
MEDELLÍN, COLOMBIA
2013**

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN ACADÉMICA DE LA EIB: basado en
la Guía UNE 412001 IN de AENOR**

CARLOS MARIO BETANCUR BETANCUR

**Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Ciencias de la Información**

**Director:
Magister en Filosofía Carlos Mario Montoya Díaz**

**Línea de Investigación:
Gestión del Conocimiento**

**Grupo de Investigación:
Información, Conocimiento y Sociedad**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
ESCUELA INTERAMERICANA DE BIBLIOTECOLOGÍA
MAestrÍA EN CIENCIA DE LA INFORMACIÓN
MEDELLÍN
2013**

A mi esposa por si invaluable compañía, a mis padres y a todos aquellos que contribuyeron con este logro tan importante para mi vida.

Agradecimientos

A todas y cada una de las personas e instituciones que han contribuido con mi formación personal, académica y profesional.

Resumen

El presente trabajo trata sobre el diseño de una propuesta de modelo de gestión del conocimiento para el Departamento de Formación Académica de la Escuela Interamericana de Bibliotecología (EIB) de la Universidad de Antioquia. Para la definición del modelo que se propone, se parte de un análisis teórico y la búsqueda de referentes similares que se hayan realizado, lo cual conlleva a la selección de una alternativa que pueda adaptarse a la realidad institucional en la cual se trabajaría. Para el desarrollo de la propuesta elegida, se trabajó fundamentalmente con las bases teóricas propuestas a partir de la Norma UNE 412001 IN de AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2008) y la aplicación de un cuestionario entre los diferentes actores que conforman la comunidad académica de la EIB y a partir de los resultados obtenidos se analiza la situación real, para luego proponer un modelo ecléctico que permita intervenir varios elementos que dificultan el adecuado desarrollo de los procesos académicos y permita el aprovechamiento de la información y el conocimiento generados, a partir de una adecuada identificación de los procesos de conocimiento, para que la EIB alcance un nivel de madurez apropiado.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Organizaciones, Procesos Organizativos, Procesos de Conocimiento, Procesos Académicos, Modelos de Gestión del Conocimiento

Abstract

This paper discusses the design of a proposed model of knowledge management for the Department of Academic Training of the Universidad de Antioquia's Interamerican librarianship School (EIB, by its acronym in Spanish).

To reach the model definition proposed, a theoretical analysis and a research of similar referents was made, leading to an alternative selection which could be adapted to the institutional reality and needs.

To develop the chosen proposal, it was mainly worked with the theoretical basis proposed by the rule UNE 412001 NI AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2008), as the application of a survey among the different actors within the academic community of EIB, analyzing the real situation using the obtained results, then propose an eclectic model to involve several elements that prevent the proper development of the academic processes and allow the use of information and knowledge generated, from a proper identification of the processes of knowledge and generate an appropriated level of maturity for EIB

Key words: Knowledge management, Organizations, Organizational processes, knowledge process, Academic process, Knowledge Management Models.

Lista de gráficos

- Figura 1 Mapa de proceso organizacional (Adaptación propia de ejemplo presentado en la Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 39) .53**
- Figura 2 Modelo de GC para el Departamento de Formación Académica de la EIB ..56**

Lista de tablas

Tabla 2 Factores de la GC (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 14)	19
Tabla 3 Diferencias entre organizaciones tradicionales y organizaciones intensivas en conocimiento (Tomado y adaptado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 18)	21
Tabla 4 Tres generaciones en el desarrollo de KM o de la gestión del conocimiento (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 113)	54
Tabla 5 Metamodelo de tres generaciones (GC) (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 114)	55
Tabla 6 Tareas asignadas a cada rol (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 58)	59
Tabla 7 Categorización de las herramientas y acciones para la GC (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 83)	60
Tabla 8 Herramientas organizativas (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 84 – 89) Adaptación al caso EIB.....	61
Tabla 9 Herramientas tecnológicas (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 89 – 91) Adaptación al caso EIB.....	65
Tabla 10 Herramientas organizativas en función del grado de madurez de la organización vs finalidad o uso (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 92) Adaptación al caso EIB.....	68
Tabla 11 Herramientas tecnológicas en función del grado de madurez de la organización vs finalidad de uso (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 93) Adaptación al caso EIB.....	70
Tabla 12 Herramientas útiles de gestión de personas para la gestión del conocimiento (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 94-106) Adaptación al caso EIB.....	72

Tabla de contenido

Resumen	vi
Abstract.....	vii
Lista de gráficos.....	viii
Lista de tablas.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
1. Diseño y estrategia metodológica	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Pregunta de investigación	3
1.3 Justificación.....	3
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 General	5
1.4.2 Objetivosespecíficos	5
1.5 Tipo de investigación.....	5
1.5.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	6
1.5.2 Población y muestra	6
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Sociedad de la información	8
2.2 Sociedad del conocimiento.....	10
2.3 Gestión del Conocimiento.....	10
2.4 Modelos de gestión del conocimiento en las organizaciones	11
2.5 Revisión de la Guía UNE 412001 IN de AENOR, para el análisis de la situación y la posibilidad de un modelo para el Departamento de Formación Académica de la EIB ...	14
2.5.1 Gestión del conocimiento para la innovación	15
2.5.2 Recuperación o rescate de los principios de la GC organizativo	16
2.5.3 El problema lógico – semántico. Una propuesta conceptual con significado	16
2.5.4 Tabla 1. Premisas y definiciones básicas consideradas por la Norma UNE 412001 IN (Tomado y adaptado de: Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 110-112)	17
2.5.5 Gestión del conocimiento y la cultura organizacional.....	18
2.5.6 Factores a considerar en relación con la implementación de la gestión del conocimiento	19
2.5.7 Cambio cultural	21
2.5.8 Individuos, grupos y comunidades de práctica, organizaciones.....	21
2.5.9 Estructura organizativa.....	23
2.5.10 Gestión por procesos	24
2.5.11 Tecnología.....	24
2.5.12 Comportamientos	24
2.5.13 Capacidades	25
2.5.14 Confianza	25
2.5.15 Credibilidad	25
2.5.16 Motivación	25

2.5.17 Liderazgo.....	26
2.5.18 La cultura de compartir: preparar la organización para sacar lo mejor de cada uno	26
2.6 Aspectos previos a tener en cuenta para la implantación de proyectos de GC de acuerdo con la Guía UNE 412001 IN	27
2.6.1 Reflexión sobre el enfoque general de la GC.....	28
2.6.2 Enfoques dominantes de GC según el Centro de Investigación en Conocimiento (CIC).....	28
2.6.3 Evaluación del grado de madurez de la organización a través de distintas herramientas y según la Guía UNE 412001 IN	29
2.6.4 Grado de madurez según IADE-CIC	29
2.6.5 Plan de acción: los proyectos de implantación de la GC.....	30
3. Diagnóstico de la gestión del conocimiento en la EIB y sus procesos académicos	32
3.1 El Departamento de Formación Académica de la EIB.....	32
3.2 Procesos Académicos de la EIB en relación con sus programas de Pregrado	33
3.3 Diagnóstico de GC aplicado a los procesos académicos de la EIB (a partir de la aplicación del cuestionario diseñado para los diferentes actores).....	34
3.3.1 Análisis de resultados del cuestionario aplicado a administrativos	34
3.3.1.1 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los administrativos en relación con las preguntas generales.....	35
3.3.1.2 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los administrativos en relación con el proceso de <i>identificación del conocimiento</i>	35
3.3.1.3 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los administrativos en relación con el proceso de <i>creación del conocimiento</i>	36
3.3.1.4 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los administrativos en relación con el proceso de <i>almacenamiento del conocimiento</i>	37
3.3.1.5 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los administrativos en relación con el proceso de <i>compartir el conocimiento</i>	38
3.3.1.6 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los administrativos en relación con el proceso de <i>utilización del conocimiento</i>	38
3.3.2 Análisis de resultados del cuestionario aplicado a Directivos	38
3.3.2.1 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos en relación con las preguntas generales.....	39
3.3.2.2 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos en relación con el proceso de <i>identificación del conocimiento</i>	40
3.3.2.3 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos en relación con el proceso de <i>creación del conocimiento</i>	40
3.3.2.4 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos en relación con el proceso de <i>almacenamiento del conocimiento</i>	41
3.3.2.5 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos en relación con el proceso de <i>compartir el conocimiento</i>	42
3.3.2.6 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos en relación con el proceso de <i>utilización del conocimiento</i>	42
3.3.3 Análisis de resultados del cuestionario aplicado a docentes.....	42

3.3.3.1 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los docentes en relación con las preguntas generales.....	43
3.3.3.2 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los docentes en relación con el proceso de <i>identificación del conocimiento</i>	44
3.3.3.3 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los docentes en relación con el proceso de <i>creación del conocimiento</i>	44
3.3.3.4 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los docentes en relación con el proceso de <i>almacenamiento del conocimiento</i>	45
3.3.3.5 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los docentes en relación con el proceso de <i>compartir el conocimiento</i>	46
3.3.3.6 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los docentes en relación con el proceso de <i>utilización del conocimiento</i>	46
3.3.4 Análisis de resultados del cuestionario aplicado a estudiantes.....	47
3.3.4.1 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes en relación con las preguntas generales.....	47
3.3.4.2 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes en relación con el proceso de <i>identificación del conocimiento</i>	48
3.3.4.3 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes en relación con el proceso de <i>creación del conocimiento</i>	48
3.3.4.4 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes en relación con el proceso de <i>almacenamiento del conocimiento</i>	49
3.3.4.5 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes en relación con el proceso de <i>compartir el conocimiento</i>	49
3.3.4.6 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes en relación con el proceso de <i>utilización del conocimiento</i>	50
4. Modelo de GC para los procesos académicos de la EIB.....	51
4.1 Hacia la propuesta de un metamodelo de acuerdo con la Guía UNE 412001 IN.....	53
4.2 Modelo de tres generaciones en la gestión del conocimiento.....	54
4.3 Representación gráfica del modelo de GC para el Departamento de Formación Académica de la EIB.....	56
4.4 La nueva perspectiva de gobierno del conocimiento (GC) en la EIB.....	58
4.5 Plan interno de comunicación.....	58
4.6 Roles y responsabilidades del equipo de GC en la EIB.....	59
4.7 Herramientas para la GC en la EIB.....	60
4.7.1 Herramientas en función del tipo de práctica del conocimiento vs dificultad de implantación de la herramienta.....	60
4.7.2 Herramientas organizativas en función del grado de madurez de la organización vs finalidad o uso.....	68
4.7.3 Herramientas tecnológicas en función del grado de madurez de la organización vs finalidad de uso.....	70
4.7.4 Herramientas útiles de gestión de personas para la gestión del conocimiento ..	71
4.8 Medición de la GC.....	77
4.8.1 ¿Por qué se mide el conocimiento y la GC?.....	77
4.8.2 ¿Qué se puede medir? Resultados y actividades de GC.....	77
4.9 Capital intelectual, humano, relacional y estructural.....	77

5 Conclusiones y recomendaciones	80
5.1 Conclusiones	80
5.2 Recomendaciones	81
Anexos.....	82
Anexo A. Plantilla para registrar el proceso de búsqueda en Bases de Datos	82
Anexo B. Cuestionario aplicado a administrativos, directivos y docentes	86
Anexo C. Cuestionario aplicado a estudiantes	89
Bibliografía.....	93

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda los asuntos relacionados con la construcción de una propuesta de modelo de gestión del conocimiento (GC) para los procesos académicos de los programas de pregrado de la ciudad de Medellín, que están a cargo del Departamento de Formación Académica de la Escuela Interamericana de Bibliotecología (EIB).

A partir de la revisión de diferentes modelos y de manera más concreta, de aquellos que se han implementado para los temas académicos u organizaciones similares, se busca, a partir del contexto en el que está inmersa la EIB, pensar en una alternativa que tenga en cuenta la realidad de la cultura institucional y la forma en que la misma comunidad académica se apresta a concebir y a utilizar la información y el conocimiento propio del hacer de la unidad académica.

Se busca entonces, a partir de la revisión de distintos modelos de GC, encontrar mejores formas de hacer, de aprender, de lograr objetivos que permitan a la unidad académica trascender lo que hoy es en materia de sus procesos académicos. Para ello es preciso identificar, en materia de procesos de conocimiento, lo que se hace, cómo se hace, con quién se hace y cómo proyectarse para mantenerse en el tiempo y la época que hoy nos caracteriza.

Inicialmente se deben asimilar conceptos clave en materia de gestión del conocimiento, para luego, realizar un diagnóstico sobre ese ámbito en la Unidad Académica a partir de una serie de preguntas propias del tema de estudio y en el marco institucional en el cual se mueve el Departamento de Formación Académica. Es necesario además, hacer una revisión de los temas que se trabajan en relación con: el diagnóstico de la GC, la auditoría de la GC y la evaluación de la GC, para lo cual se ha tomado como fuente de referencia esencial la Norma UNE 412001 IN de la Asociación Española de Normas (AENOR 2008), que presenta diferentes modelos y trabajos relacionados con estos ámbitos.

A partir de lo evidenciado y la revisión de diferentes modelos aplicados a departamentos académicos y a organizaciones similares en relación con su propósito misional; así como del abordaje de conceptos ligados a la vida organizacional como la cultura, los procesos, los sistemas o mejor, la organización como sistema, entre otros, se propondrá un modelo que permita obtener mejores formas de aprovechamiento y utilización de la información y el conocimiento generado en relación con los procesos académicos de la EIB.

1. Diseño y estrategia metodológica

Se parte de la propuesta de diseño metodológico presentada así:

1.1 Planteamiento del problema

La Escuela Interamericana de Bibliotecología (EIB) (UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA [UdeA], 2014), es una unidad académica adscrita a la Universidad de Antioquia desde el año 1956, realiza sus procesos misionales de investigación, docencia y extensión de acuerdo con las políticas y directrices contempladas en el plan de desarrollo de la Universidad, trazado a diez años, 2006-2016. (UdeA 2013) Para que haya un alineamiento estratégico por parte de las unidades académicas, se realiza un Plan Trienal (UdeA, 2012) que requiere de unas bases claras en cuanto a su direccionamiento y visión estratégica que le permita tener claro su futuro y posibles perspectivas de continuidad y desarrollo en el tiempo, para lo cual entre otros asuntos debe tener muy bien definidos aspectos como: sus capacidades reales, su planeación, su proyección y sus posibilidades de interacción con el medio.

Como todas las demás unidades académicas de la Universidad, la EIB realiza procesos académicos en los cuales intervienen los distintos actores que conforman la comunidad académica. Su realización depende en gran medida del Departamento de Formación Académica que debe disponer de la información y el conocimiento para ello y que se crea en la EIB con el Acuerdo Superior 272 del 13 de abril de 2004 (UdeA, 2004), por el cual se establece la nueva estructura Académico Administrativa de la Escuela Interamericana de Bibliotecología y que en su artículo 7, enumera los objetivos y los procesos de los cuales es responsable este Departamento.

Durante toda su historia institucional, por este Departamento, han pasado diferentes profesionales que han contribuido con su labor al avance en múltiples aspectos, pero que al marcharse no dejan una adecuada sistematización y memoria escrita debidamente estructurada de todo lo realizado en materia de acciones como: programación académica, actos administrativos, memorias de procesos académicos, acciones curriculares en mejoramiento y transformación de las diferentes versiones de los planes de estudio, informes de gestión, evaluación de docentes, entre otros asuntos.

El Departamento de Formación Académica es un área clave de la Escuela, requiere de un adecuado funcionamiento para responder a situaciones críticas de índole académica o administrativa y para actuar de manera rápida y oportuna frente a las diferentes problemáticas y a las permanentes demandas que hacen sus docentes, estudiantes, los empleadores y la sociedad; en particular esta última requiere de la intervención de la EIB y del Departamento de Formación Académica, en las diferentes comunidades demandantes de programas y servicios sociales. Todo ello puede verse en mayor medida aprovechado con la posibilidad institucional de implementación de un modelo de gestión de conocimiento para sus procesos académico-administrativos.

De no realizarse, la EIB continuará desarrollando sus acciones en este ámbito pero no solucionará los problemas de información y desaprovechamiento del conocimiento acumulado, ni atenderá las diferentes inquietudes de los docentes y de los estudiantes, en materia de una mejor comunicación e identificación adecuada de los distintos procesos.

Tampoco estará preparada para enfrentar los constantes relevos en sus cargos académico-administrativos, por tanto, caería constantemente en re-procesos y duplicación de acciones, lo que en nada beneficia a la unidad académica en su búsqueda de mejora permanente.

De igual manera, es posible que, al no tener la suficiente información y claridad sobre la gran responsabilidad que tiene este Departamento, se caiga en el error de no tener a las personas idóneas, es decir, sin el perfil adecuado para liderar el cumplimiento de los objetivos propuestos y el debido desarrollo de los procesos a cargo.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuál será la mejor alternativa para solucionar el problema relacionado con la necesidad de una óptima gestión, utilización y aprovechamiento de la información y del conocimiento existente en relación con los procesos académicos y con las personas que los operan, diseñan e imparten y que se realizan para los programas de pregrado de la EIB en la ciudad de Medellín?

1.3 Justificación

La gestión del conocimiento, en adelante GC, se presenta hoy como una de las tendencias que cobra gran importancia en las organizaciones. En particular, asuntos como la transferencia y el manejo de la información y el conocimiento, son propios del momento actual y ya es común escuchar conceptos como ‘explosión informacional’, ‘infoxicación’ (CORNELLA, 1999 - 2000), ‘sociedad de la información y del conocimiento’, ‘cibercultura’, ‘alfabetización informacional’, entre otros; que dan cuenta del fenómeno que se vive. Como línea de trabajo dentro de la Maestría en Ciencia de la Información (UdeA, 2010) la GC abre una posibilidad de investigar e intervenir en el estado de cosas en cuanto a los cambios fundamentales en la concepción, naturaleza, aplicación y aprovechamiento de la información y del conocimiento en las organizaciones. Por ello, es preciso que se propicien los mecanismos y estrategias que faciliten a las personas y a las organizaciones, un adecuado manejo y conocimiento de herramientas y recursos para el acceso, el manejo, la organización y la recuperación de la información y el conocimiento generado, es decir, que se haga visible y real esta dinámica de trabajo.

La EIB como unidad académica adscrita a una de las mejores universidades del país (ORDUZ, 2013), se ve inmersa en una dinámica que, dadas sus múltiples acciones y sus componentes misionales, hace necesaria la revisión de su hacer en la formación de profesionales en el área de la ciencia de la información. Por ello, la

EIB como parte de la Universidad de Antioquia, tiene el deber, para mantenerse en el tiempo, de referenciarse con los otros (internos y externos) para buscar hacer mejores prácticas, ojalá con procedimientos más flexibles que faciliten una mayor apuesta por la innovación y el aprendizaje colaborativo que genere valor.

El Departamento de Formación Académica de la EIB, requiere para cumplir adecuadamente con los objetivos y los procesos que le define el artículo 7 del Acuerdo Superior 272 de 2004, de una intervención en materia de mejoramiento en cuanto al desarrollo de sus procesos académico administrativos. Una de las alternativas que contribuirían decididamente con la solución a los problemas de gestión de la información, sistematización de experiencias en materia de procesos curriculares, documentación de los procesos y procedimientos que se realizan en este Departamento, sería el diseño y la implementación de un modelo de gestión del conocimiento que solucione en gran medida los diferentes problemas detectados en cuanto al funcionamiento y mejora de los procesos académicos.

Como antecedentes del análisis y alternativas de solución a este problema, es importante precisar que ya se había presentado una propuesta de diseño de un modelo de GC para la EIB, por parte de un grupo de investigación con la participación de algunos de los profesores de la Escuela y del cual fue publicado, además un artículo en el año 2008 (CORREA URIBE & SEGURA JIMÉNEZ).

Lo claro y cierto es la necesidad de que instituciones como la Universidad de Antioquia y en particular la EIB sean conscientes de la oportunidad y el valor que tiene el tema de la GC en materia de visión futura a la luz de las tendencias mundiales en materia de internacionalización, uso intensivo de las TIC, la consolidación de plataformas tecnológicas, el posible surgimiento de competencia en materia de formación en ciencia de la información en distintos escenarios y metodologías. Todo ello hace válido y justificable el que la EIB piense en sus procesos académico-administrativos, en su capital intelectual, en su *know-how* con miras a convertirse en una organización de conocimiento que pueda ser un modelo para otras unidades académicas de la Universidad y por qué no de otras organizaciones.

La propuesta de diseño de un modelo de GC para el Departamento de Formación Académica en la EIB, es válida porque como organización que se rige por directrices y políticas institucionales enmarcadas en planes de desarrollo decenales, es preciso que en su búsqueda por crecer y fortalecerse, revise las alternativas disponibles para sí. Con la GC podría atender preguntas sobre su capital de conocimiento, sobre cuál es hoy y en el futuro su centro de preocupación en el tema académico y de formación, así como de la misión que debe cumplir en la sociedad.

El modelo le permitirá, además, preguntarse por su participación en el entorno local, nacional y global en su área del conocimiento, para quizás articularse mejor en la comunidad, los grupos de interés y entre los actores claves para su

desarrollo. Con ello también es posible que la EIB entre en una dinámica de permanente reflexión sobre su modelo y sus lógicas de trabajo.

Por último y no menos importante, tal como lo expresan autores como Filemón Uriarte (2008), la GC es un tema en el cual deben involucrarse las organizaciones públicas y privadas que llegan con el surgir de la sociedad del conocimiento y con las nuevas tendencias mundiales en materia de uso y aprovechamiento de la información y del conocimiento. El mismo autor cita cuatro (4) pilares esenciales para su implementación: la gestión y la organización, la infraestructura, las personas y la cultura y los sistemas de administración de contenidos.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Definir un modelo de GC para el Departamento de Formación Académica de la EIB acorde con el contexto socio-educativo en el que se desempeña, que contribuya el mejoramiento de sus procesos en los programas de pregrado en la ciudad de Medellín.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar la situación organizacional de los procesos académicos en la EIB en materia de gestión del conocimiento.
- Identificar los diferentes modelos de gestión del conocimiento aplicados en el sector académico y la pertinencia de su aplicación en la EIB.
- Caracterizar un modelo de GC aplicado a la realidad contextual de la unidad académica

1.5 Tipo de investigación

La propuesta tiene un carácter descriptivo porque, como lo expresa Mario Tamayo (1999, p. 54) “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”.

Como lo enumera el mismo Tamayo, entre los diversos estudios descriptivos se encuentran los estudios por encuesta, de casos y exploratorios, que permitirán abordar el problema y revisar posibles alternativas de solución al mismo.

Esta propuesta apunta a realizar un diagnóstico de la situación en materia de GC en la EIB; seguidamente a explorar entre los modelos existentes y el desarrollo teórico que en particular se ha realizado en el área sobre el tema a partir de los años 90's y en

relación con su implementación en organizaciones de corte similar, para lo cual se ha hecho una revisión de la literatura en cinco bases de datos afines al área de la ciencia de la información (ver Anexo A Plantilla para registrar el proceso de búsqueda en Bases de Datos). Posteriormente, se determinará el modelo más adecuado a partir de un análisis teórico y conceptual, cruzado con la verificación de las condiciones reales en cuanto al modelo.

Es preciso además de la revisión de la literatura realizada, hacer una lectura de los diseños metodológicos tenidos en cuenta en los casos de estudio, para tener marcos de referencia que permitan analizar las experiencias y estudios realizados.

Seguidamente se hace una revisión de los procesos y objetivos del Departamento de Formación Académica en la EIB y a partir del diagnóstico, una exploración de los procesos de conocimiento, para el cual se tiene como base la Norma UNE 412001 IN de AENOR, por considerar que aborda temas tanto organizacionales, como de la GC, que son claves para comprender algunos de los aspectos cruciales a la hora de emprender acciones relacionadas con la mejora de los procesos organizacionales y académicos, a partir de los diferentes casos, prácticas y herramientas que presenta para su posible utilización o adaptación a diferentes realidades institucionales. La razón por la cual este trabajo considera de gran importancia el tener como su base fundamental a la Norma UNE 412001, es esencialmente porque aborda los aspectos que tienen que ver con la forma como hoy se conducen las organizaciones actuales y los aspectos a tener en cuenta en relación con cómo se trabaja y genera una cultura, una forma de hacer las cosas en el mundo del trabajo de hoy. Además porque presenta casos, prácticas, herramientas y formas de medir los diferentes procesos de conocimiento que a diario se realizan. Finalmente, es importante considerar la concepción de GC que la Norma presenta a la hora de pensar en tendencias, realidades institucionales y en criterios por los cuales se perfilan modelos más abiertos a diferentes aspectos a partir de identificar en qué nivel de madurez organizacional se encuentra la parte a intervenir.

Finalmente, luego del análisis de la información recolectada con base en el instrumento aplicado, en la fundamentación teórica y la revisión de los diferentes modelos de GC, así como de la Norma UNE 412001 IN de AENOR, se realizará la propuesta más adecuada de modelo para el Departamento de Formación Académica de la EIB.

1.5.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Al ser una investigación de tipo cualitativo y descriptivo, en relación con las técnicas de recolección de datos e instrumentos, con base en la revisión bibliográfica y en los casos de estudio se consideró el cuestionario y el análisis de contenido de documentos, todo ello debido a que por el tipo de estudios, técnicas como la encuesta, los casos de estudio, los estudios exploratorios deben considerarse, puesto que como dice Tamayo, se “trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta” (1999, p. 54). Todas estas técnicas e instrumentos permitirán hacer un abordaje amplio de los diferentes elementos a considerar en el tema de la GC en las organizaciones como son: la planeación/gestión, las personas, la cultura, los procesos, su infraestructura tecnológica y la gestión de contenidos, entre otros ámbitos.

1.5.2 Población y muestra

Uno de los objetivos de la propuesta tiene que ver con la realización de un diagnóstico organizacional en relación con el estado de cosas en materia de los procesos de GC, la madurez organizacional existente y las maneras cómo ésta se presenta en la unidad académica. Para ello la aplicación de un cuestionario dirigido a los diferentes actores que intervienen en los procesos académicos, permitirá reconocer el estado de la situación que se presenta en el planteamiento del problema y dará en gran parte respuesta a la pregunta sobre la pertinencia y la necesidad de implementar un modelo de gestión del conocimiento para el Departamento de Formación Académica de la EIB.

La población a tener en cuenta para la recolección de datos sería:

- **Estudiantes de pregrado de la EIB en Medellín:** a la fecha son 318 estudiantes de la Escuela Interamericana de Bibliotecología: 217 de Bibliotecología y de la Tecnología en Archivística: 101. La muestra se tomará en el caso del pregrado de Bibliotecología, a los estudiantes que están ubicados a partir del sexto nivel, es decir, 62; de la Tecnología en Archivística, a partir del cuarto nivel, o sea a 38, para un total de: 100
- **Número total de directivos:** 4, discriminados así:
 - Consejo de Escuela 4
- **Número total de docentes:** 58, discriminados así:
 - Planta: 7
 - Ocasionales: 10
 - Cátedra: 41
- **Número total de servidores administrativos:** 4, discriminados así:
 - Secretarías: 3
 - Soporte tecnológico: 1

2.MARCO TEÓRICO

Necesariamente hay que revisar los temas de los cuales parte todo este fenómeno de la gestión del conocimiento, a partir de su estudio y la comprensión de conceptos como: sociedad de la información, sociedad del conocimiento, gestión del conocimiento, la información y el conocimiento en las organizaciones, modelos de gestión del conocimiento aplicados en organizaciones académicas y agregar otros elementos a considerar desde lo organizacional como: los procesos, la cultura organizacional, el pensamiento sistémico.

Los modelos de gestión del conocimiento buscan solucionar o brindar alternativas de éxito a las organizaciones y en ellos se encuentran los elementos, los roles y los actores que hacen posible que la alternativa elegida sea la adecuada o no para un caso en particular.

Existen diferentes ámbitos que reclaman atención en lo relacionado con la organización, recuperación, acceso y forma de compartir el conocimiento. Temas como: quién utiliza la información; qué fuentes necesita; cómo comunicarse con pares o cómo compartir con otros y cómo realizar búsquedas efectivas, hacen también parte de la gestión del conocimiento. Distintos modelos de implementación de la gestión del conocimiento hablan de pautas, herramientas, instrumentos y requerimientos necesarios a la hora de emprender esta importante acción en las diferentes organizaciones.

Se consideran a continuación como parte del análisis y abordaje de diferentes temas relacionados con el problema planteado y la alternativa de solución considerada los siguientes temas: Sociedad de la información y del conocimiento, Gestión del Conocimiento, Modelos de Gestión del Conocimiento. Para el caso de este trabajo, merece atención especial, el abordaje que se hace desde la Norma UNE 412001 IN de AENOR, los temas como: las organizaciones, las personas, la cultura, el liderazgo, los procesos y el abordaje de los temas propios de la GC, entre otros, los cuales tienen su capítulo aparte haciendo referencia a la Norma.

2.1 Sociedad de la información

Antonio Cobo señala que fue Fritz Machlup (2006, p. 189) uno de los primeros autores en señalar el concepto Sociedad de la Información, en un estudio titulado “La producción y distribución del conocimiento en los Estados Unidos”, publicado en Princeton en 1.962. Para Cobo, la sociedad de la información es vista como sucesora de la sociedad industrial.

Otro de los conceptos más aceptados es el de sociedad post-industrial del sociólogo Daniel Bell de 1973¹. Donde Cobo (2006, p.190), formula que el eje principal de esta sociedad de la información, será el conocimiento teórico y advierte que los servicios basados en el conocimiento habrían de convertirse en la estructura central de la nueva economía y de una sociedad apuntalada en la información.

Considera que la transformación se produce en cinco dimensiones: Primera: En el sector económico, se pasa de una sociedad productora de bienes, a una sociedad productora de servicios, basándose en la clásica teoría de los tres sectores de Colin Clark (primario, secundario y terciario), él divide el sector terciario de Clark en tres y lo amplía añadiendo dos más: sector terciario (transporte y descanso), sector cuaternario (bancos y seguros) y sector quinario (sanidad, formación, investigación y gobierno). Segunda: En la distribución ocupacional, además de un incremento del número de personas que trabajan en el sector servicios, se produce al mismo tiempo el aumento del número de trabajadores con un alto grado de cualificación, (en la sociedad industrial, los trabajadores que no disponían de preparación profesional aprendían en relativamente poco tiempo las habilidades necesarias para manejar las máquinas) que se dedican sobre todo a trabajos de oficina, tareas administrativas y actividades educativas. Surge una clase profesional y técnica, que podríamos denominar la clase del conocimiento. Tercera: el conocimiento teórico, la sociedad postindustrial se organiza en torno al conocimiento para lograr el control social y la dirección de la innovación y del cambio, lo cual da lugar a nuevas relaciones sociales y nuevas estructuras. Cuarta: Visión de futuro, al planificar el progreso tecnológico, es posible organizar el futuro de forma consciente, el avance tecnológico hará posible mejorar la evolución económica y el progreso. Quinta: La toma de decisiones, las organizaciones y sistemas son cada vez más complejos en sus estructuras y relaciones, las variables a considerar a la hora de tomar una decisión racional se han multiplicado, por ello la toma de decisiones es cada vez más compleja, pero con la ayuda de los ordenadores estas decisiones se simplifican (COBO J., 2006, p. 190).

Antonio Cobo también cita a Peter F. Drucker (1969) quien considera que se debe dar a conocer la relevancia económica de la sociedad de la información utilizando dos postulados. Por un lado tendríamos el “postulado de la discontinuidad: el postindustrialismo”, el cual se asienta sobre la teoría de la sociedad postindustrial de Bell y sobre el análisis empírico de la sociedad de la información de Machlup. (COBO J., 2006, p. 191).

Juan J. Tohá L., citando a Mattelart (2001, p. 85), afirma que el sociólogo Daniel Bell fue el primero en citar el término sociedad de la información a principios de los años sesenta al plantear que “cada sociedad es una sociedad de la información, cada organización es una organización de la información” (TOHÁ LAVANDEROS J. J., 2006, p. 33-34).

¹ Cobo cita que es de 1976, pero en realidad es de 1973.

2.2 Sociedad del conocimiento

Es una realidad el papel preponderante que juegan la información y el conocimiento en el desarrollo económico de los países a partir de la década de los 90 del siglo XX, impulsado por el auge que toman las tecnologías de información y telecomunicación que se integran a la dinámica de apertura de fronteras y globalización. Alejandro Barragán (2009, p. 67), citando a R. Casas Guerrero, señala la existencia de una cantidad importante de “interacciones e intercambio de conocimientos en los planes regional y local que es importante analizar y evaluar para determinar sus efectos en los sectores productivos, públicos y sociales”.

Todo ello, según el mismo Barragán, para que se identifiquen las redes de conocimiento que fomentan el aprendizaje, la confianza, la colaboración y la transferencia de conocimiento entre los diversos actores (Casas, 2001). La sociedad del conocimiento, según Barragán, quien cita a León Olivé:

Se caracteriza por una gran aceleración en la creación, acumulación, distribución y aprovechamiento de la información y del conocimiento, así como el desarrollo de las tecnologías que lo han hecho posible, en particular las de la información y la comunicación...El concepto se refiere también a las transformaciones en las relaciones sociales, económicas y culturales debidas a las aplicaciones del conocimiento y al impacto de dichas tecnologías. Entre ellas se encuentra un desplazamiento de los conocimientos científico-tecnológicos hacia un lugar central como medios de producción, como insumos en los sistemas de innovación, cuyos resultados consisten en productos, procesos, formas de organización o servicios, que son aplicados para resolver problemas y para obtener beneficios para algún grupo humano. (Barragán, 2009, p. 67).

Para Édgar Carmona, esta noción surgió casi al mismo tiempo que los conceptos de “sociedades del aprendizaje” y de “educación para todos a lo largo de toda la vida” (2007, p. 58). Agrega este autor que el auge de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha creado nuevas condiciones para la aparición de sociedades del conocimiento. La sociedad mundial de la información, en gestación, sólo cobrará su verdadero sentido si se convierte en sociedades del conocimiento. La noción de sociedad de la información se basa en los progresos tecnológicos. En cambio, el concepto de sociedades del conocimiento comprende dimensiones sociales, éticas y políticas mucho más vastas (UNESCO, 2005, citada en CARMONA, 2007). Carmona realiza una importante afirmación sobre la importancia de comprender la diferencia entre sociedad de la información y del conocimiento en cuanto a su finalidad cuando dice que el nacimiento de una sociedad mundial de la información, como consecuencia de la revolución de las nuevas tecnologías, no debe hacer perder de vista que se trata sólo de un instrumento para la realización de auténticas sociedades del conocimiento. El desarrollo de las redes no puede por sí solo sentar las bases de la sociedad del conocimiento (Carmona, 2007, p. 59).

2.3 Gestión del Conocimiento

Se llega a un ámbito temático clave para la propuesta que permite identificar un concepto integrador desde diferentes áreas disciplinares del análisis de las diferentes problemáticas en relación con los datos, la información y el

conocimiento. Para su análisis e implementación es preciso tener en cuenta los elementos que se consideran claves como son: la planeación y la organización, los procesos, las personas, la cultura, la infraestructura y la gestión de contenidos.

Para Alejandro Barragán (2009, p.69), la gestión del conocimiento ha surgido como una disciplina cuyo objetivo se centra en generar, compartir y utilizar conocimiento existente en un espacio determinado para contribuir a dar solución a las necesidades de los individuos y el desarrollo de las comunidades. Este autor la define como la habilidad individual o colectiva para generar, difundir, compartir y utilizar tanto el conocimiento tácito como explícito a partir de la asimilación de la información que se transfiere en forma de conocimiento y se transforma en experiencia de organizaciones o individuos; convirtiéndose así en una herramienta de aprendizaje útil que permite la aplicación del conocimiento para aportar valor dentro de una organización, economía o sociedad.

Lucía Passoni (2005, p.69), elabora un concepto a partir de autores como Davenport, Malhotra y Saint-Onge quienes lo desarrollan a partir de procesos y habilidades individuales y organizacionales y la define como *un proceso sistemático que se basa en la capacidad de seleccionar, organizar, presentar y usar la información por parte de los miembros de la organización, con el objeto de utilizar en forma cooperativa los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio, con la finalidad de desarrollar las aptitudes organizacionales y la generación de valor.*

David Rodríguez (2008, p. 29), habla de un cierto caos conceptual que atribuye entre otras razones a la juventud de la disciplina que conlleva la ausencia de un cuerpo doctrinal sólido y estructurado y a los autores y sus diversas disciplinas desde donde abordan el tema. Luego de un análisis de diferentes conceptos, la define como un *conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo*

Para Correa y otros, es preciso antes de abordar el tema de la gestión del conocimiento, tratar el tema relacionado con la diferenciación existente entre los conceptos de gestión, administración y gerencia y lo que implican desde lo estratégico, lo operativo y lo administrativo en relación con su concepto y el rol correspondiente a los diferentes actores. En su artículo (CORREA URIBE & ROSERO J., 2008) derivado de una investigación realizada como grupo de investigación adscrito al Centro de Investigaciones en Ciencia de la Información, CICINF de la EIB, los autores describen los cuatro usos más comunes de la expresión GC, que a su criterio, en la mayoría de los casos se utiliza en un contexto inapropiado, y las actividades relacionadas al término no corresponden a las propias de la gestión.

2.4 Modelos de gestión del conocimiento en las organizaciones

Se ha realizado una revisión de literatura que ha permitido explorar y reconocer diferentes conceptos y modelos de gestión del conocimiento y su aplicación en organizaciones privadas y públicas, así como diferentes propuestas académicas que sugieren estos modelos como alternativa de solución a sus problemas de manejo, utilización y aprovechamiento de los datos, la información y el

conocimiento que se genera desde lo individual y lo colectivo al interior de diferentes tipos de organizaciones.

Al revisar los diferentes trabajos de tesis, libros y artículos de revista de las bases de datos que fueron consultadas y que se especializan en el tema, se percibe la necesidad de contar con un modelo, considerar su implementación y reconocer la valía de esta alternativa para insertar a las organizaciones y a las personas en la hoy conocida como la sociedad de la información y del conocimiento. En otras palabras, son múltiples las razones y justificaciones que desde diferentes disciplinas se plantean. Muchos trabajos de índole académico hacen una exploración de las diferentes alternativas y en su propuesta metodológica, precisan sobre la necesidad de hacerlo puesto que al ser modelos, es preciso identificar principios, objetivos, condiciones, dificultades y factores claves de éxito que se deben considerar en este tipo de propuestas. A continuación se presentan de manera breve algunos casos representativos en cuanto a gestión del conocimiento.

Alejandro Barragán en su artículo titulado “Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento” (2009, p. 70-96), hace una revisión y análisis de los diferentes modelos generados desde diferentes disciplinas y áreas de enfoque. Este trabajo académico agrupa y clasifica estos modelos, lo que le permite reconocer las diferentes características y énfasis que fueron tenidos en cuenta para el trabajo aplicado en diferentes organizaciones. Barragán cita el trabajo de MacAdam y MacCreedy (1999) como una primera clasificación realizada y que este autor considera exhaustiva, clara y accesible, la cual organiza en tres categorías así: la primera, modelos categóricos del conocimiento, cuyo enfoque es esencialmente conceptual y teórico; la segunda, modelos de capital intelectual, contenidos en dos categorías principales: capital humano y capital estructural/organizacional; la tercera, modelos socialmente construidos, vinculados a los procesos sociales y de aprendizaje organizacional.

Otra taxonomía citada por Barragán es la que realizó Rodríguez Gómez (2006), que también se subdivide en tres categorías así: primera, de almacenamiento, acceso y transferencia del conocimiento, se centran en la creación de metodologías, estrategias y técnicas que permitan almacenar el conocimiento y faciliten su acceso y posterior transferencia entre los miembros de la organización; segunda, la sociocultural, se basan en el impulso de una cultura organizacional que promueve la generación de procesos de gestión del conocimiento; la tercera, la tecnológica, se enfoca en el desarrollo y uso de sistemas informáticos para la gestión del conocimiento.

El mismo artículo de Barragán, presenta otra taxonomía desarrollada por Kakabadse, Kakabadse y Kouzmin (2003) que propone la siguiente tipología: modelos filosóficos de gestión del conocimiento, relacionados con la epistemología o la constitución del propio conocimiento; modelos cognoscitivos de gestión del conocimiento, relacionados con la ciencia positivista y representan mecanismos para el entendimiento de las relaciones causa-efecto; modelos de red de gestión del conocimiento, se centran en la adquisición, intercambio y transferencia del conocimiento como aspectos fundamentales para el aprendizaje organizacional; modelos de comunidad de práctica, en ellos se argumenta cómo el conocimiento intrínsecamente constituye una propiedad común entre un grupo de trabajo y que este conocimiento tiene su fundamento en el pensamiento que circula dentro de la comunidad; modelos cuánticos de gestión del conocimiento, guardan una amplia dependencia con la computación cuántica y asumen que la mayor parte del trabajo intelectual puede desarrollarse por herramientas basadas en tecnologías de la

información, lo cual ayuda a brindar escenarios simultáneos y virtuales para la toma de decisiones en la construcción de un futuro deseado.

Barragán propone a partir de unos puntos en común, reagrupar estas taxonomías, con el fin de homogenizar los criterios en áreas donde la gestión del conocimiento ha alcanzado un desarrollo importante, entre estos criterios destaca aspectos teóricos, conceptuales, filosóficos, técnicos, científicos, cognitivos, de capital intelectual, sociales y de trabajo de la gestión del conocimiento. Para su propuesta retoma, los trabajos de los anteriores autores ya citados y agrega la categoría de los modelos holísticos del conocimiento, quedando así: modelos conceptuales, teóricos y filosóficos de gestión del conocimiento, bajo un enfoque teórico y conceptual fundamentalmente; modelos cognoscitivos y de capital intelectual de gestión del conocimiento, optimizar el uso del conocimiento a través de una relación causa-efecto; modelos de redes sociales y de trabajo de gestión del conocimiento, desde dos perspectivas: modelos cuyo fin es la gestión de la innovación tecnológica y modelos que hacen uso de las TIC; modelos holísticos de gestión del conocimiento, no encajan dentro de los primeros cuatro grupos descritos, o sus contenidos presentan dos o más características de los grupos previamente discutidos.

Finalmente el autor aclara que los modelos de GC que se deseen incluir dentro de esta taxonomía deberán ser clasificados bajo las consideraciones generales propuestas, pero sin dejar de tomar en cuenta las particularidades propias de cada modelo.

Antonio Cobo aborda el tema de los modelos, diferenciando los modelos de creación, de los modelos de gestión y en el caso del último, lo subdivide en dos vertientes que clasifica en las académicas y las consultoras. Para cada tipo de modelo define detalladamente los distintos roles y conceptos a tener en cuenta a la hora de implementarse, a partir de los diferentes modelos y autores propuestos.

Lucía Passoni (2005) en su artículo "Gestión del conocimiento: una aplicación en departamentos académicos", hace alusión a la importancia de la creación de modelos de gestión del conocimiento en las universidades y presenta una serie de pautas y consideraciones a tener en cuenta a la hora de implementarse este tipo de modelos en áreas académicas, para lo cual propone una serie de etapas, a saber cinco así: identificación, recolección y selección, descubrimiento del conocimiento, compartir, aplicación y tecnologías de información y habla de unos atributos esenciales a considerar en el sistema de gestión del conocimiento.

Son varios los autores ya tratados en este marco teórico que han realizado exploraciones detalladas de los diferentes modelos y que hacen la debida claridad sobre el tema de la cultura, el contexto y las condiciones específicas, así como los principios y directrices a tener en cuenta a la hora de emprender este tipo de propuestas.

Precisamente luego de la revisión de la literatura con respecto de estos modelos, se llega a uno de los documentos que recoge elementos tanto organizacionales como de la GC en cuanto a su posibilidad de diseño, implementación y aplicación con una importante cantidad de acciones, herramientas y prácticas que hacen posible el implementar y considerar de importancia estratégica en el desarrollo y avance de las organizaciones. Es así entonces, que se considera para el caso de este trabajo como fundamental, el tener como guía de desarrollo de la propuesta

de modelo para el Departamento de Formación Académica de la EIB, a la Norma UNE 412001 IN de AENOR. Como se verá en el numeral siguiente, aborda los elementos esenciales, para llevar a cabo la estrategia de implementación de la GC y permite paso a paso identificar elementos sobre los cuales actuar en las organizaciones, tanto desde lo diagnóstico, como desde la auditoría y la evaluación, así como la puesta en marcha de una propuesta de GC teniendo en cuenta factores claves para las organizaciones de hoy, así como importantes elementos que forman parte importante de lo que sería trabajar la GC en las organizaciones y que se pueden considerar como posibles y válidas para el caso de los procesos académicos de la EIB.

2.5 Revisión de la Guía UNE 412001 IN de AENOR, para el análisis de la situación y la posibilidad de un modelo para el Departamento de Formación Académica de la EIB

Como se mencionó al inicio del trabajo, la Norma UNE 412001 IN, de AENOR, será la base teórica y metodológica que se tendrá en cuenta de manera especial para la construcción de la propuesta y sus posibilidades de implementación, así como para el uso e identificación de técnicas y herramientas que propicien su desarrollo en el Departamento de Formación Académica de la EIB. De igual manera brinda pautas para el diagnóstico de la GC; los diferentes modelos y la forma en que paso a paso puede entrar a formar parte del direccionamiento estratégico a partir de la identificación y toma de conciencia sobre el valor estratégico de la información y el conocimiento a partir de su adecuado uso y aprovechamiento, así como de la creación de una cultura que propicie escenarios de confianza, trabajo en equipo y generación de valor en cada proceso que se realiza. Este trabajo toma como referente importante esta Norma para el diseño de un modelo que facilite que la información y el conocimiento generado sean aprovechados para mejorar los procesos académicos que realiza la EIB. Durante el desarrollo de esta propuesta se hará entonces referencia a esta Norma como pauta teórica fundamental en relación con los temas de la gestión del conocimiento y su posible implementación. A continuación se presentan elementos conceptuales considerados por la Norma que ilustra sobre la evolución y el desarrollo de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Esta guía incluye una serie de ámbitos, conceptos y elementos teóricos necesarios para conocer las implicaciones y consideraciones que son importantes a la hora de emprender el proyecto de implementar la gestión del conocimiento en diferentes organizaciones. La Norma a manera de paso a paso toma en cuenta diferentes elementos que forman parte de aquello que caracteriza a las organizaciones como es su nivel de madurez, la cultura y el clima organizacional, la gestión del cambio, las personas, las comunidades, los procesos entre otros asuntos. De igual manera analiza las herramientas, las prácticas, los instrumentos, así como la forma de realizar el diagnóstico, las auditorías y el análisis del estado de cosas en materia de gestión del conocimiento.

Finalmente, hace además un análisis teórico de conceptos que tienen que ver con el tema y sus variaciones en relación con aquello que en realidad se puede hacer con el conocimiento, que como lo dice la misma Norma, posiblemente no se acerque tanto a gestionarlo, como a gobernarlo, a partir de la implementación de herramientas, prácticas y la incidencia en la cultura, en la vida de la organización y siempre teniendo en cuenta a las personas.

En el caso de aquellos actores que están involucrados en los procesos académicos de la EIB, es preciso identificar el estado de cosas a partir de la realización de un diagnóstico y la identificación de cómo se encuentra la unidad académica en relación con su madurez organizacional, las herramientas y prácticas que utiliza en este ámbito y la cultura y el clima que la caracteriza a la hora de hablar de los procesos de conocimiento: su identificación, almacenamiento, la forma de crearlo, la forma de compartirlo, cómo se utiliza, así como qué tanto es considerado como estratégico en la vida de la unidad académica.

La Norma UNE 412001 IN, será una base teórica fundamental en materia de reconocimiento de modelos, de proyectos, de experiencias, herramientas, prácticas y conceptos que posibiliten la identificación y propuesta de un modelo para el Departamento de Formación Académica de la EIB en relación con sus procesos académicos relacionados con los programas de pregrado que ofrece en la ciudad de Medellín. A continuación se presentan algunos de los elementos considerados a partir de lo sugerido para la Norma elaborada por la Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR. A continuación se presentan unas consideraciones necesarias sobre el tema de la GC, para luego abordar propiamente el tema de su posibilidad y alternativas de implementación.

2.5.1 Gestión del conocimiento para la innovación

En las últimas cuatro décadas, en la dirección de organizaciones propuesta por los anglosajones, se ha venido hablando de la *Knowledge Management*, desde diferentes dimensiones conceptuales y enfoques multidisciplinares en lo teórico y lo práctico.

Hoy hablar de empresas basadas en conocimiento, conlleva el adoptar lo que expresa Sveiby en relación a que es posible hacer dirección o gestión del conocimiento sin hablar formalmente de GC, pues lo que importa es que la estrategia formulada se base en conocimiento que genere valor. Para ello es necesario un acuerdo básico sobre el contenido teórico, la connotación del significado o el contexto en el que se presenta de acuerdo con lo que encarna en relación con las personas. La Norma UNE 412001 IN, sugiere seguir de momento lo propuesto por Marshall, es decir que la GC es la:

Forma de dirigir o gobernar el conocimiento existente en la organización, como resultante del poseído por las personas que la componen y del que ésta haya sabido desarrollar como propio, todo ello a través de una determinada gestión de los procesos que permiten su creación, intercambio, medición e información sobre su valor económico o sobre sus efectos en el desarrollo y resultados de dicha organización. (AENOR, 2008, p. 107)

Nonaka y Takeuchi (AENOR, 2008, p. 107) desarrollan en Japón su trabajo sobre las dinámicas de innovación que generó dos importantes consecuencias: investigación y conversión del conocimiento tácito y explícito bajo nuevos principios organizativos y en segundo lugar, un efecto burbuja sobre el surgimiento de la GC que genera una gran cantidad de literatura sobre el tema, que da como resultado una falta de sincronía y madurez lógico-semántica de la posible nueva disciplina y que oscurece en gran medida el propósito inicial, llevándolo al campo del juego de otras disciplinas que terminan interpretando el conocimiento con un conjunto observable de datos.

2.5.2 Recuperación o rescate de los principios de la GC organizativo

A partir del rescate de las consideraciones iniciales de acuerdo con lo expresado por sus pioneros, para hablar de una teoría de organización basada en el conocimiento se formulan los siguientes puntos de partida:

- El **conocimiento** es poseído o se encarna en las personas que solo pueden representarlo parcialmente y del cual se hace referencia en tres perspectivas: conocimiento sensorial; conciencia de la existencia y misión de la persona; entendimiento y razón de la persona que genera conocimiento científico sea explícito (razón pura) o tácito (experiencia).
- En sentido económico, reside o se observa en el contexto de la organización de acuerdo con la relación contractual existente.
- Es un acto, donde las personas en actividad creativa interpretan y dan sentido a la información de que disponen para su propio beneficio o el de la organización.
- Es un acto complejo e inescrutable para el que se pueden establecer condiciones para que suceda y se desarrolle de manera natural el proceso que lo crea. En realidad el conocimiento humano no se puede gestionar. (AENOR, 2008, p. 108)

El centro de todo esto sería entonces no evaluar contenidos y almacenarlos, sino pensar en la naturaleza dinámica de los actos de creación del conocimiento (el proceso). La organización basada en el conocimiento es la respuesta a la abundancia de información y sus oportunidades siendo lo importante su transformación.

2.5.3 El problema lógico - semántico. Una propuesta conceptual con significado

La GC representa en sí misma una figura retórica que une palabras de sentido contradictorio, por lo cual la Norma UNE 412001 IN, presenta una propuesta conceptual que le permita tener un significado relevante o explicativo de lo que comprende y que responda a su connotación respecto de su contexto de referencia, esto es la organización, lugar donde el conocimiento se localiza y se pone en acción, por tanto se recomienda que se le incorpore la voz “organizativo” a partir de la siguiente propuesta conceptual:

- Aceptar como sinónima la versión española de la expresión inglesa.
- Recomendar la utilización de la palabra Dirección en lugar de Gestión por su connotación más amplia.

- Conocimiento es el hecho y la facultad de conocer de la persona, lo que implica preguntarse quién conoce, cómo conoce y para qué conoce, todo ello desde diversas y complejas perspectivas de diferentes disciplinas científicas.
- Usar la palabra conocimiento en la organización es lo que se recomienda, ya que no se habla de gestionar el conocimiento de la persona, sino el que existe en la organización, gracias a las relaciones contractuales existentes.
- Se usa el término **capacidad** con la idea de un concepto de recipiente, como un molde formativo que permite desarrollar y ganar competencia para crear conocimiento en la organización. La **capacidad** puede ser natural o se puede hacer crecer con la formación.
- Usar **competencia** para mencionar la idea de capacidad aplicada a un campo o dominio concreto, ya que la competencia es lo que se gana con la acción y la experiencia.
- En resumen, **conocimiento** es lo que hacemos con la **capacidad y competencia** para crear valor. Se propone entonces utilizar dirección o gestión del conocimiento organizativo para explicar lo que las escuelas japonesa y norteamericana definen como “creación y dirección del conocimiento”. (AENOR, 2008, p. 109)

2.5.4 Tabla 1. Premisas y definiciones básicas consideradas por la Norma UNE 412001 IN (Tomado y adaptado de: Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 110-112)

Tabla 1. Premisas y definiciones básicas consideradas por la Norma UNE 412001 IN (Tomado y adaptado de: Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 110-112)

Gestión del conocimiento (GC)	Aunque se use el término GC, la Norma acepta la expresión Dirección del Conocimiento como más correcta y recomienda la de Gobierno del Conocimiento (GC) como adecuada, correcta y representativa. Para el caso del modelo propuesto para el caso del Departamento de Formación Académica de la EIB, se propone que este concepto de gobierno del conocimiento, sea incorporado a la lógica del día a día en materia de GC.
El conocimiento no se puede gestionar, pero si gobernar	Es claro que el conocimiento no se puede gestionar, máxime teniendo en cuenta sus tres componentes básicos (el contenido, el agente que conoce y el contexto) que se consideran indivisibles, lo cual hace del conocimiento un acto complejo e inescrutable. Con lo cual lo máximo que podemos hacer es crear espacios y condiciones propicias para la creación de conocimiento de valor para las personas y la organización. En otras palabras, gobernar la complejidad del conocimiento y de su puesta en acción.
Conocimiento como cognición vs conocimiento como acción	Si como lo considera Arbonies (AENOR, 2008, p. 111), citado por la Norma UNE, que el fruto del conocimiento es la acción, o sea no solo

	entender y juzgar, entonces es importante para las organizaciones que se integren sus distintas fuentes de información, el combinar lo que saben y pueden hacer las personas para crear nuevo conocimiento, ordenarlo y crear valor con ese conocimiento generado.
Conocimiento como acto	Se puede estar al corriente, darse cuenta, reconocer, distinguir, interpretar, pero todo ello cobra sentido en la acción consecuente.
Conocimiento como acto relacional	El conocimiento es lo que queda y se crea cuando pensamos con otros, cuando aprendemos a compartir lo que sabemos. Conocemos en comunidades en las que compartimos nuestras ideas, experiencias, juicios, puntos de vista.
Conocimiento como acto complejo	El conocimiento presenta gran complejidad en su construcción, en su comprensión. Las apreciaciones, las observaciones e interpretaciones impactan en lo que conozco. Sabemos más de lo que podemos decir y ello surge en la acción (conocimiento tácito).
Lo importante es el flujo de conocimiento y los procesos de conocimiento	Vale la pena pensar de qué manera la información fluye, se hace significativa, cómo se convierte en conocimiento y cómo evoluciona. Interesa conocer los flujos de información-conocimiento y si se tienen canales para que los procesos de conocimiento se desarrollen y se transfieran hacia acciones innovadoras.
La nueva perspectiva de gobierno del conocimiento	Es una propuesta integradora sobre la expresión más correcta de la disciplina. Es la acción de gobernar el conocimiento localizado en un sistema social. Como indican Bueno y Plaz (AENOR, 2008, p. 112), el conjunto de políticas, procesos, acciones y mejores prácticas para administrar el conocimiento, donde las personas poseedoras del conocimiento individual, lo comparten y desarrollan. Reconoce la complejidad y dinámica del conocimiento y pone énfasis en cuidar, organizar, motivar, conducir el comportamiento cognitivo de las personas para crear más conocimiento. Es este el concepto que para este trabajo se considera que debe concebirse desde el modelo propuesto para el Departamento de Formación Académica de la EIB.
Activar conocimiento	Para la Norma UNE 412001 IN, consiste en identificar, medir y presentar un conjunto de activos intelectuales creados gracias al conocimiento que se ha puesto en "acción" en la organización y que surge de la interacción de las personas.

2.5.5 Gestión del conocimiento y la cultura organizacional

Es necesario abordar este asunto, puesto que la posibilidad de éxito de un modelo de GC para los procesos académicos, necesariamente pasa por conocer muy bien uno de los pilares de las organizaciones, esto es, conocer la cultura organizacional, las personas que forman parte del día a día en la unidad académica y que con sus actitudes, experiencia, habilidades, manera de pensar y formas de interrelacionarse con los otros, contribuyen a forjar la dinámica y los ritmos de desarrollo de los diferentes procesos que se emprenden para prospectar la EIB.

Es preciso identificar las formas de relación, de compartir, de trabajar en pro de la mejora de los procesos y de cómo articular saberes a partir de esas diferentes formas de trabajo y de interrelacionarse para resolver inquietudes que surgen y que son entre otras:

1. Cómo conseguir ayuda e implicación activa de los miembros de la organización (recursos humanos: motivación, competencias, desarrollo de habilidades, cultura de apertura hacia los procesos de conocimiento).
2. Temas relacionados con la estructura formal e informal de la organización.
3. Cómo conseguir un clima, un ambiente apropiado (actividades y herramientas a utilizar).

Para la Norma UNE 412001 IN, la cultura organizacional es “la manera aprendida de percibir, pensar, sentir, compartir y transmitir y de hacer las cosas entre miembros de la organización” (AENOR, 2008, p. 11), abarcando los valores y creencias, la forma como las personas se sienten recompensadas, organizadas y controladas, el grado de formalización y control; como se ejercita y distribuye la autoridad; ritos, rituales e historias.

Es el fruto de interacciones que se llevan a cabo por sus miembros. Actúa como una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas y determina en gran medida la capacidad de la organización para adaptarse a las circunstancias del entorno. Lo cual indica que también hay factores que pueden suponer un obstáculo a la hora de introducir un cambio estructural en relación con la implementación de un modelo de GC.

2.5.6 Factores a considerar en relación con la implementación de la gestión del conocimiento

De la guía de buenas prácticas de Kelleher, D. y Levene, S. (2001), citada en la Norma UNE 412001 IN, se toman algunos de esos factores a considerar y que a continuación se sintetizan y adaptan para este trabajo en particular, dado que pueden ser considerados para el caso del Departamento de Formación Académica de la EIB:

Tabla 1 Factores de la GC (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 14)

Factor	Comentarios
Tiempo y prioridad	Compartir conocimiento requiere tiempo
Diferencia entre las acciones y la comunicación de la dirección	Si no hay liderazgo por parte de la alta dirección en resaltar su importancia, se pierde la eficacia de la GC
‘El conocimiento es poder’	La posesión única del conocimiento, representa continuidad en el puesto y el sentirse imprescindibles
Falta de ejemplaridad en compartir conocimiento	Parte de los valores cimentados por los directivos
Síndrome de ‘no inventado aquí’	Se obtiene a menudo mayor satisfacción al inventar que al construir sobre la idea del otro
Sistema de recompensa contrario a la compartición de conocimiento	Algunas formas de incentivos incitan a la retención individual del conocimiento
Diferentes culturas y subculturas	La confianza y la comunicación se afectan si las diferencias no son bien gestionadas
El conocimiento se transmite a través del lenguaje	Sin un lenguaje corporativo común no es factible comunicar bien lo que se sabe
La organización como una máquina	Se piensa que con solo cambiar los procesos se logra el cambio deseado. Las personas funcionan distinto (reflexionan)
“Amnesia organizacional”	No se retiene el conocimiento adquirido y las lecciones aprendidas del pasado
Creer en entornos de trabajo virtuales puede tanto entorpecer como ayudar	Las personas todavía aprenden mejor cara a cara
Sobre-énfasis en la tecnología o tecnología de apoyo inadecuada	El valor del conocimiento no está solamente en el acceso al medio, sino en las interacciones humanas que el medio facilita
El conocimiento no crece para siempre	Es necesario olvidarse de las tradicionales formas de pensar y de hacer, aportando creatividad e innovación

Otros factores a considerar en el momento de pensar en la implementación de un modelo de GC de acuerdo con la Guía UNE 412001 IN serían además entre otros:

- Muchas organizaciones reducen la GC a lo puramente tecnológico.
- No se crean las condiciones adecuadas y propicias para el proyecto. Si hay desconfianza hacia la Dirección, será muy complicado.
- La resistencia al cambio puede suponer un problema.
- La GC implica la consideración global e integradora de toda la organización.
- Se requiere inversión y asumir un coste del cual se espera una contraprestación.
- A partir de un análisis profundo es necesario diseñar una estrategia de implantación bien estructurada, transparente y concisa. Debe ser bien comunicada, que se asegure un entendimiento claro y que deje bien definidos: responsabilidades, medios, procesos, beneficios, resultados esperados entre otros.
- Debe contar con el apoyo de las directivas en su impulso y liderazgo.
- Se requiere generar un ambiente propicio para compartir el conocimiento. Es decir, un buen sistema de retribución a lo que aportan.
- Es necesario contar con personas con capacidades para sacar adelante el proyecto (perfiles generalistas, con conocimientos gerenciales, con visión integradora, habilidades comunicativas, manejo tecnológico, capacidad de interrelación).

Adicionalmente inciden en la cultura organizacional otros factores que pueden generar dificultades adicionales a los proyectos de implantación de un modelo de GC como:

- Falta de tiempo para ‘perder en otras cuestiones’

- Diferencias culturales
- Falsas expectativas al centrarse más en el continente que en el contenido
- Desconocimiento de en qué consiste la GC

Estos factores son generados, muchas veces, desde las mismas concepciones organizacionales que se tienen y que pasan por esas percepciones que cada persona posee a partir de la construcción de su historia en su lugar de trabajo y que, en ocasiones, le indica los momentos de estancamiento o de dinámicas diferentes a las vistas de manera cotidiana. Su visión hace que se considere con escepticismo o motivación algunas de las acciones que se emprenden en diferentes periodos de la historia institucional. Ya a mediados del siglo XX se comienzan a concebir distintas formas de organización, así como una gama de modelos y de estructuras que pretenden resolver diferentes problemas que presentan las organizaciones como es el caso de la demasiada burocratización, la departamentalización, la verticalidad, los re-procesos, entre otras situaciones. A continuación se presenta una serie de características que recoge la Guía UNE 412001 IN en relación con esas diferencias organizacionales:

Tabla 2 Diferencias entre organizaciones tradicionales y organizaciones intensivas en conocimiento (Tomado y adaptado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 18)

Tradicionales	Intensivas en conocimientos
Distribución limitada de información	Amplia distribución de información
Muy jerarquizadas	Muy planas
Responsabilidad desigual	Responsabilidad compartida
Reglas	Principios
Estructura formal	Estructura informal
Aversión al riesgo	Propensión al riesgo
Política de formación ocasional	Política de aprendizaje continuo
Enfoque más financiero	Enfoque multifuncional
Retención de conocimiento	Compartición y uso del conocimiento

2.5.7 Cambio cultural

Como tema estratégico en la organización, la cultura pasa por la capacidad de ver a largo plazo y por el involucrar a todos. Por ello es necesario hacer aflorar los valores más arraigados para decidir qué acciones son precisas de acometer. Para la Guía UNE 412001 IN, la *comunicación interna* en este proceso es clave porque consiste en facilitar y posibilitar la aportación de enfoques de diversos puntos de vista para producir una adecuada síntesis de todos ellos.

El direccionamiento estratégico se debe apoyar en la comunicación interna y buscar la forma de que sea compartido por todos gracias a un conjunto coherente de decisiones y acciones en favor del proyecto futuro con la continuidad que requiere y que facilite una adaptación a un entorno cambiante.

2.5.8 Individuos, grupos y comunidades de práctica, organizaciones

▪ **Individuos:**

La cultura organizacional es creada por la historia que hacen los individuos y sus relaciones entre ellos, su día a día en la organización bajo su relación contractual. Pero existe algo llamado “contrato psicológico” de los individuos, que le conduce a la búsqueda de una mejora de sus condiciones y que puede ser un gran aporte en materia de generación de confianza y valoración por compartir conocimiento.

Las organizaciones requieren de grupos de trabajo cohesionados, con libertad y confianza para actuar y donde se conozca los diferentes tipos de identidad existentes en cada individuo que la Guía UNE 412001 IN (AENOR, 2008, p. 21) presenta así:

- **Identidad como experiencia negociada:** definimos quiénes somos por la manera en que nos probamos a nosotros mismos mediante la relación con otras personas.
- **Identidad como miembro de la comunidad:** somos por lo que nos resulta familiar y por lo que no.
- **Como trayectoria de aprendizaje:** somos por dónde hemos estado y a dónde vamos.
- **Como miembro de varias comunidades:** por la manera en que reconciliamos el ser miembros de diferentes comunidades en una sola identidad.
- **Como nos relacionamos de local a globalmente:** desde nuestra pertenencia a entornos locales, hacia grupos, estilos y discursos más amplios.

Por todo este diferente tipo de identidades es que es importante identificar a las personas clave en los flujos de conocimiento de los procesos académicos que se llevan a cabo en la EIB.

▪ **Grupos y comunidades de práctica:**

Los equipos de trabajo crean en ocasiones una cultura que puede generar un fenómeno conocido como “pensamiento de grupo”, que da lugar a comportamientos restrictivos que obstaculizan los cambios necesarios para crear una organización intensiva en conocimiento. La Guía UNE 412001 IN (AENOR, 2008, p. 21-22) presenta algunas características restrictivas incluyen cuestiones como:

- **Ilusión de invulnerabilidad:** se cree que éxitos pasados garantizan éxitos futuros y así toman riesgos extremos.
- **Racionalización colectiva:** se racionaliza colectivamente en relación con la información con la que no cuentan y que contradice sus propias conclusiones.
- **Ilusión de moralidad:** asumen un nivel de “moralidad” en el que creen que no podrían tomar una mala decisión.
- **Estereotipos compartidos:** rechazan la evidencia que es contradictoria a sus ideas desacreditando dicha fuente de información.
- **Presión directa:** se ponen “sanciones” a los miembros que no comparten la opinión de la mayoría.
- **Autocensura:** se mantienen silenciosos acerca de cualquier duda que tengan de modo que no expresan sus preocupaciones.
- **“Guarda mentes”:** esconden información del exterior si ésta puede desafiar las presunciones y las creencias del grupo.
- **Ilusión de unanimidad:** parece haber un consenso, incluso cuando muchos no concuerdan con las decisiones del grupo.

Es importante analizar estas características, como algo que también se da en las organizaciones de carácter académico y con larga tradición e historia, en donde se presentan las voces de aquellos que llevan años allí y así hacen lectura de lo posible o no, pero que también esperan que surjan nuevos integrantes del grupo con nuevas

perspectivas o que se afilien a la tradición e incorporen aquello que culturalmente se acepta como verdad o valores firmes de los cuales muchas veces surgen conflictos o posiciones contrarias a los ideales de compartir el conocimiento generado históricamente.

Las comunidades surgen de manera espontánea en muchos ambientes de trabajo e incluso cruzan los límites organizaciones. En el caso de las comunidades de práctica, se interesan por construir alguna capacidad específica en su organización y comprobar cómo esta área evoluciona junto con las personas.

▪ **Organizaciones:**

Para la Guía UNE 412001 IN, la cultura organizacional actúa como nexo en las relaciones entre el conocimiento personal y el organizacional y determina qué conocimiento pertenece a la organización y cuál permanece entre los individuos y el grupo. La primera reacción factible ante la posibilidad de compartir conocimiento es de pensar que va a perder su propiedad, por ello en materia de GC, se requiere tener en cuenta las reglas y los hábitos relacionados con la propiedad y el control del conocimiento específico para poder favorecer la transición.

2.5.9 Estructura organizativa

La Guía UNE 412001 IN, habla de estructuras organizativas formales e informales, de las cuales, las primeras describen lo que tiene que ver con sus partes, funciones y las responsabilidades, en tanto que las segundas son el fruto de las interrelaciones entre personas y equipos, lo cual incide en las fuentes y desarrollo de la creatividad y la innovación.

Es la primera tarea de la alta dirección que su diseño, creación y funcionamiento sean eficaces. Todo ello es el requisito previo para obtener buenos resultados. Por el contrario una mala estructura produce no más que fricciones, frustraciones y centra la atención en soluciones incorrectas.

En suma, es el diseño de la organización (sistemas, estructuras y procesos) el instrumento más poderoso para influir en el comportamiento organizacional y de acuerdo con la Guía UNE 412001 IN, deben considerarse dos variables (AENOR 2008, p. 24):

- La estratégica y operativa (componente técnica) para facilitar la aplicación de estrategias, el flujo de trabajo, permitir el control, crear tareas factibles y medibles.
- La socio-cultural (componente humana), ajuste de las personas, organización del poder entre los diversos grupos y compatibilizar valores y creencias.

Partes fundamentales de la estructura organizativa

Para el caso de un departamento académico se podría hablar de una división más simple que en organizaciones más grandes y complejas como lo indica la Guía UNE 412001 IN (AENOR, 2008, p.25). Entonces se identifican:

- **Núcleo de operaciones:** las áreas donde se realizan los trabajos operativos, en el caso de los procesos académicos, trámites, entrega de servicios, recepción de información, entre otros.
- **Componente administrativo:** compuesto por los directivos y mandos medios, los especialistas en establecer las normas, directrices, procedimientos y los profesionales de apoyo.

Para la Guía UNE 412001 IN, la organización es una pirámide de conocimientos, por ello es preciso identificar los conocimientos, habilidades, competencias requeridas en cada persona, de tal forma que se pudiera establecer un árbol de conocimientos relacionado con cada proceso con unos diferentes niveles así: maestro, experto, especialista, técnico, aprendiz, que establezcan un sistema de relacionamiento que estimule y permita la colaboración y el flujo de conocimientos entre ellos y además con otros actores externos, como especies de sistemas 'no formales'.

2.5.10 Gestión por procesos

Las organizaciones actuales trabajan más que por funciones, por procesos lo cual consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que la organización realiza. Se definen los responsables correspondientes y en su diseño deben definirse las responsabilidades de cada función o departamento y su contribución a la finalidad del proceso. Al definir los procesos se pueden establecer los conocimientos y las habilidades que se requieren para llevarlos a cabo. Cada proceso entonces estará asociado a un árbol de conocimientos claves o críticos requeridos y que deberán ser los primeros a la hora de considerar la GC.

2.5.11 Tecnología

En el caso de los posibles usos de la tecnología en las organizaciones, de acuerdo con la Guía UNE 412001 IN, se pueden establecer cuatro estadios evolutivos (AENOR, 2008, p. 26-27) en cuanto a su utilización y a partir de lo que permiten hacer en relación con resultados tangibles y el incremento en la ventaja competitiva así:

- **Automatizar procesos y tareas rutinarias:** todo aquello que antes se hacía a mano y es de poco valor agregado pero que reduce costos y errores.
- **Información fiable en tiempo real:** información realmente útil, actualizada, fiable, integrada y correcta. Supone un aumento de la ventaja competitiva con respecto a la anterior fase y permite tomar mejores decisiones y aumentar la capacidad de reacción.
- **Nuevos procesos de negocio:** rediseño de los formas de trabajo, reduciendo costos y aumentando y mejorando la calidad y el servicio.
- **Nuevos modelos de negocio:** rediseño de la cadena de valor de la organización para abrir nuevos espacios de acción. Capacidad de satisfacción de nuevas necesidades y aumento de valor agregado.

Para la Guía UNE 412001 IN, la tecnología abarca toda la organización pero su importancia principal está en el núcleo de operaciones, donde ejerce mayor influencia. En relación con la estructura organizacional está estrechamente ligada a dos variables: la interdependencia de las tareas a ejecutar y el carácter más o menos rutinario de la actividad.

Es indudable que su uso afecta la cultura establecida y anima o limita su aceptación sino se establece y se genera la confianza necesaria. Por tanto es necesario brindar el apoyo y la ayuda necesaria para su incorporación.

2.5.12 Comportamientos

Generalmente son respuestas a estímulos externos que nos llegan del entorno y son

resultado de un complejo proceso que depende del estado interno de la persona, de su estado emocional, de sus capacidades, de sus valores y creencias, de su personalidad y su transpersonalidad. (Lajoie & Shapiro (1992), citado en RODRÍGUEZ BORNAETXEA, 2013)

Influye nuestra historia, nuestra trayectoria laboral y profesional, nuestro pasado, su propia realidad. Todo ello fue construido desde nuestra infancia por nuestras experiencias iniciales y generalmente maduran o cambian con nuestras experiencias de adultos.

Todo ello condiciona nuestra motivación y actitudes que resultan de nuestro comportamiento. En el caso de la GC si las experiencias son positivas se espera una participación activa, incrementando los conocimientos, la credibilidad, el reconocimiento.

2.5.13 Capacidades

De acuerdo con la Guía UNE 412001 IN, estas abarcan los conocimientos personales, funcionales, organizativos y gerenciales, que una práctica exitosa transformará en habilidades. La iniciativa de GC debería abarcar tanto su identificación como las capacidades deseables y no presentes, así como las iniciativas para su adquisición.

2.5.14 Confianza

De acuerdo con la Guía UNE 412001 IN, determina el nivel de compartición de conocimiento a partir de los comportamientos percibidos. Se presenta en dos categorías (AENOR, 2008, p. 30) principales: confianza en la persona y confianza basada en la competencia, la cual puede tomar varias formas:

- **Basada en la identidad:** se confía por el rol y la posición
- **En la reciprocidad:** porque el otro confía
- **Conseguida:** mostrando con actos mi confianza obtendré la confianza de otra persona.
- **Ética:** confío en los demás independientemente de lo que hagan.

El trato respetuoso en periodos largos, conduce a altos niveles de confianza en la organización y en el ámbito de la GC con éxito se experimenta que:

- Vale la pena emplear tiempo en relaciones sociales
- Se da para recibir
- El 'conocimiento es poder' es una idea engañosa
- Los cambios son aceptados como norma
- La sobrecarga de información a veces se mitiga con la combinación de procedimientos de filtrado y de redes sociales.

2.5.15 Credibilidad

Depende mucho de quién responde y el valor de la respuesta. Está fuertemente relacionada con la confianza y el liderazgo.

2.5.16 Motivación

Para las iniciativas de GC se requiere establecer un clima propicio para ello, con un

sistema de recompensas y beneficios que faciliten la participación y haya predisposición a tener un comportamiento orientado a un fin. Aumenta cuando se tienen fijados objetivos y hay retroalimentación acerca de su rendimiento. De cada tarea se debería conocer para qué y por qué se hace.

De acuerdo con la Guía UNE 412001 IN, algunas cosas que motivan son:

- El miedo y la ambición
- Las actividades atractivas
- Poder
- Reconocimiento

2.5.17 Liderazgo

Según la Guía UNE 412001 IN, el estilo de dirección tiene un gran impacto en la cultura de la organización. Hoy los directivos deberían considerar el actuar como facilitadores de las actividades o lo que se conoce como la inversión de la pirámide.

Es preciso entonces saber qué es lo que se quiere lograr, mostrar cómo hacerlo, dejar que lo hagan, observar el rendimiento y medir los progresos. Las principales funciones directivas son la previsión y la planificación, pero además de ello, ha de tener unas capacidades personales para trabajar en equipo, formar a sus colaboradores, suministrar información, motivar a su personal y evaluar periódicamente.

Hoy para muchos el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar unas metas. Un líder establece la dirección al desarrollar una visión de futuro y en el liderazgo se observan comúnmente cinco componentes: influencia, autoridad, objetivos, valores y ejemplaridad.

Tanto el liderazgo fuerte como la gerencia sólida son necesarios para una eficacia organizacional óptima. Por tanto, un directivo debería saber tanto de organizaciones, como de personas.

La comunicación y la habilidad para convencer y resolver problemas a través del diálogo, la credibilidad profesional y personal son las habilidades más deseadas en un directivo. La comunicación es una actitud y habilidad de inculcar modos concretos de operar, transmitiendo el por qué se hacen las cosas y las razones para que se hagan de esa manera concreta y teniendo claro que es un proceso en el que intervienen muchas personas dado que ha de llegar a todos los rincones de la misma. La capacidad de comunicación que requiere el directivo consiste en lograr transmitir, involucrar, al fin y al cabo, zambullir a sus colaboradores en la cultura de la organización, venciendo resistencias para adoptar un determinado modo de actuar por parte de algunas personas de la organización, con la filosofía del gana-gana de no solo basta la comunicación, sino además haber convencido para que se adopten esos modos de actuar.

En el caso de la GC, implica muchas veces derribar las barreras para que se expliciten o comparta conocimientos y experiencias.

2.5.18 La cultura de compartir: preparar la organización para sacar lo mejor de cada uno

La Guía UNE 412001 IN, propone tener una “visión humanista”, centrada en el respeto a la persona y su mejora a través de aprendizaje colectivo, de la confianza y el compromiso.

La única forma de conseguir que las personas compartan su conocimiento es creando un clima organizacional adecuado en el cual las personas se sientan realmente cómodas, motivadas, implicadas y comprometidas.

Dos claves (AENOR, 2008, p. 35) que serán útiles en este proceso son:

1. Crear una cultura organizacional que promueva el compartir el conocimiento, dando mayor relevancia a las personas que aporten más conocimiento útil. Una cultura que promueva el aprendizaje permanente y a las personas sentirse cómodas con el cambio; que consiga que las personas crezcan por encima de lo meramente profesional y que los haga mejorar en lo personal. Una cultura centrada en el desarrollo y el bienestar de la persona sin descuidar los aspectos centrales de la organización.
2. Crear canales adecuados para permitir que la explicitación del conocimiento y la apertura de la persona se presenten de la manera más natural y sencilla. Se deben definir los procesos organizativos teniendo en cuenta los flujos de conocimiento en la organización y es clave entonces introducir herramientas tecnológicas que faciliten la captura, almacenamiento y la diseminación del conocimiento. Para ello hay que crear además sistemas de incentivación a los aportes.

Es preciso recordar que esa creación de un clima favorable, se da entre otras cosas cuando las personas pueden desarrollar en la organización todo su potencial, todas sus habilidades, o sea cuando se da lo mejor de sí mismo, desplegando todo su talento, lo cual se debe trabajar de ser posible antes de que las personas se integren a la organización, en otras palabras, atraer los talentos. Algo así como “reglas iniciales del juego” o proposición de valor donde la empresa define qué va a aportar a quienes se comprometan.

La Guía UNE 412001 IN, propone una serie de herramientas y metodologías para ello. Pero se debe tener en cuenta el contar con una madurez organizativa, así como una implicación de las personas (compromiso), dejando claro el mensaje de que mientras más conocimiento se aporte, de más valor se es para la organización.

Siendo más valioso pues, no quien más sabe, sino quien más aporta y comparte, puesto que no sirve de mucho tener títulos y cualificación avanzada si después no solo no se aplica sino que no se transmite lo que se sabe o en otras palabras, que no se utilice el talento.

2.6 Aspectos previos a tener en cuenta para la implantación de proyectos de GC de acuerdo con la Guía UNE 412001 IN

Es preciso aclarar aquí que para la Guía UNE 412001 IN, un *modelo* (AENOR, 2008, p. 36) es una representación de la realidad cuyo propósito es facilitar la comprensión y el tratamiento de la complejidad de un sistema a partir de la definición y acotación de sus componentes más relevantes y sus relaciones. Agrega la Guía que un modelo de GC es una representación holística de las distintas dimensiones de los procesos vinculados a ello y contiene elementos esenciales para la iniciativa de GC.

2.6.1 Reflexión sobre el enfoque general de la GC

Para la Guía UNE 412001 IN, es aconsejable determinar qué es lo que se espera de la GC reflexionando sobre la misma. Algunos acercamientos y herramientas pueden contribuir con este propósito como por ejemplo:

- Partir de la estrategia que la organización viene siguiendo
- Selección del área o los procesos que se deben apoyar en GC
- El Proceso de la Estrategia del Conocimiento (KSP) que según la Guía UNE 412001 IN, tiene 6 pasos básicos (AENOR, 2008, p. 39-40):
 - Perspectiva más significativa para el futuro cercano
 - Áreas del conocimiento que son significativas
 - Indicadores principales de funcionamiento (KPIs)
 - Impacto actual y futuro de las áreas del conocimiento en los KPIs
 - Estado de las áreas del conocimiento y dónde se debe mejorar a partir de tres dimensiones claves de conocimiento para evaluar el estado real y objetivo:
 - Competencias (capacidades, habilidades, experiencia) que representa la profundidad o la abstracción del conocimiento y va siempre unido a personas concretas dentro de la organización.
 - Difusión, o sea el grado en que esas capacidades y competencias están distribuidas y cómo funcionan los procesos para esa distribución.
 - La codificación, que muestra en qué medida y cómo se documenta el conocimiento, estructurado o de otra manera.
 - Cuál es el plan y cómo se supervisa el progreso.

La KSP conduce a la transformación basada en la estrategia de la organización y coordinada con las funciones de apoyo relacionadas, especialmente para el desarrollo de capacidades, con el desarrollo organizacional y con infraestructura de información de gestión. En este enfoque, el equipo gestor toma el liderazgo en temas de transformación relacionados con el conocimiento. Se parte de una entrevista con la máxima autoridad en la organización que permita identificar el contexto, definir los límites de la organización, así como la gente que será implicada.

2.6.2 Enfoques dominantes de GC según el Centro de Investigación en Conocimiento (CIC)

Uno de los casos representativos que presenta la Guía UNE 412001 IN es el trabajo desarrollado por este Centro en España, con una perspectiva más avanzada. A continuación se presenta una tipología de enfoques (AENOR, 2008, p. 41) que no son excluyentes entre sí y a los cuales la Guía les llama enfoques dominantes:

- a. **Enfoque de contenidos:** Orientado a la GC codificada y explícita. Su punto focal son los repositorios de información, los procedimientos y métodos documentados.
- b. **Enfoque de capacidades:** GC identificable en la forma de capacidades, competencias y recursos.
- c. **Enfoque de colaboración:** GC de conocimiento tácito y entornos de trabajo colaborativos.
- d. **Enfoque de procesos formales:** GC estructurada por flujos de trabajo. Su foco es la normalización de procesos

Finalmente los enfoques pueden complementarse entre ellos para ampliar el alcance de los objetivos planteados.

2.6.3 Evaluación del grado de madurez de la organización a través de distintas herramientas y según la Guía UNE 412001 IN

En la clasificación de herramientas para evaluar la madurez de la organización, es preciso distinguir entre herramientas de diagnóstico, auditorías de conocimiento y auditorías de GC:

- Las herramientas de diagnóstico se realizan mediante un taller con una gestión moderada.
- Las auditorías de conocimiento proporcionan la base para estructurar conocimiento para aplicaciones electrónicas como Intranet o los sistemas de gestión de documentos.
- Las herramientas de auditoría de GC usan métodos cuantitativos, aplican cuestionarios estandarizados e incluyen aspectos relacionados con la cultura y el estilo de gerencia.

La Guía UNE 412001 IN presenta un ejemplo donde se evalúa el grado de madurez de las organizaciones así:

2.6.4 Grado de madurez según IADE-CIC

Para hacer un reconocimiento del estado de la organización previo a la iniciativa de GC, se parte del análisis de aspectos como:

- **Estrategias organizacionales:** objetivos, estrategias y procesos clave permiten identificar la orientación más adecuada de los esfuerzos de GC, lo cual se obtiene a partir del plan estratégico de la organización y a partir de su explicitación facilita la definición de necesidades de GC.
- **Variables de conocimiento:** la estrategia de GC depende de las necesidades y características de los conocimientos que se desean gestionar. Es preciso identificar los conocimientos, competencias y experiencias.
- **Factores clave de éxito (FCE)**

Se consideran categorías como: factores organizativos, factores tecnológicos y experiencia previa en la GC. Todo ello hace referencia al nivel de madurez alcanzado y apropiado para la GC.

- **Niveles de madurez organizativa:** capacidad de la organización para asimilar e implantar el modelo en toda su extensión. Las organizaciones con nivel de madurez bajo deben trabajar de la mano de la implantación de la GC, en la sensibilización hacia el tema y se recomiendan acciones muy concretas, de corto alcance y en ámbitos reducidos con resultados visibles que favorezcan la creación de una cultura del conocimiento organizacional.

Algunos aspectos importantes en la valoración son:

- Modelo de gestión
- Cultura organizativa
- Estilos de liderazgo

- Actitudes hacia la innovación y el cambio
 - Estructura organizacional
 - Sistemas organizativos
 - Competencias organizativas
- **Niveles de madurez tecnológica:** nivel de desarrollo de la estructura de soporte tecnológico de que se dispone. Fortalece las acciones de GC en razón de su alcance e impacto y crea condiciones favorables para la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas que den soporte a los procesos de conocimiento.

Algunos aspectos importantes en la valoración de esta variable son:

- Infraestructura de redes
- Infraestructura de comunicaciones
- Base de equipamiento (ordenadores, servidores)
- Sistemas de intranet-extranet
- Portales corporativos
- Bases de datos
- Sistemas de automatización de procesos operativos

Experiencia previa en GC

La Guía UNE 412001 se convierte en una herramienta útil para validar los esfuerzos emprendidos en este ámbito y para adoptar estándares y convenciones. En los momentos iniciales de la GC se debe prestar atención especial a lograr un ambiente favorable para la asimilación de la GC. Se distinguen tres niveles (AENOR, 2008, p. 46) de madurez organizacional, tecnológica y de experiencia previa en GC:

- **Nivel de madurez 1: estado básico.** Poca experiencia en GC, con procesos usualmente *ad-hoc* y poco formales. No se dispone de recursos organizativos y tecnológicos que permitan un despliegue amplio del enfoque. Si bien las directrices y líneas de acción son consistentes con la estrategia, los instrumentos utilizados y su complejidad son limitados. El éxito recae en las competencias y el liderazgo de quienes impulsan la GC. Aunque hay tendencia a adoptar nuevos enfoques, hay poca consolidación conceptual lo que lleva a una tasa elevada de abandono, crisis de implantación y rechazo a emprender nuevas experiencias.
- **Nivel de madurez 2: estado intermedio.** Se ha incursionado en la implantación de algunas iniciativas de GC, pero aún no hay articulación o identificación como tal. Se experimentan algunos procesos de consolidación organizativa y a disponer de recursos tecnológicos que facilitan algún enfoque de GC.
- **Nivel de madurez 3: estado avanzado.** Se dispone de una estructura formal para identificar y acometer iniciativas de GC y hay dominio conceptual de procesos críticos y prácticas operativas para llevarlos a cabo con una búsqueda permanente de nuevas técnicas y mejores prácticas. A este nivel, ya está institucionalizada la GC y hay inquietudes por mejorar procesos, medios y recursos para lograr el máximo potencial de la GC.

2.6.5 Plan de acción: los proyectos de implantación de la GC

De acuerdo con la Guía UNE 412001 IN, a partir de acá se deberían llevar a cabo acciones como:

- Identificar el proceso y su estado
- Definir estrategia y objetivos de GC
- Definir equipo y forma de apoyo que tendrá por parte de la organización
- Designar director de proyecto de GC

Para la gerencia del proyecto de GC se deben abarcar cinco fases (AENOR, 2008, p. 51):

Fase A: Establecimiento de proyecto para la GC: direccionamiento estratégico

Fase B: Evaluación: situación actual y flujos de conocimiento relevantes

Fase C: Desarrollo: requisitos, alternativas, herramientas y métodos

Fase D: Puesta en práctica: incluye formación de usuarios finales de herramientas y métodos

Fase E: Evaluación/Sostenibilidad: evaluación y medición de resultados.

3. Diagnóstico de la gestión del conocimiento en la EIB y sus procesos académicos

A partir de la revisión de los elementos y conceptos considerados por la Guía UNE 412001 IN para la implementación o puesta en práctica de la GC en las organizaciones, se considera esencial conocer el marco institucional sobre el cual se presentará la propuesta y a partir de su conocimiento y la aplicación del instrumento de recolección de información y las bases teóricas que brinda la Guía, proponer lo que sería el modelo de GC.

3.1 El Departamento de Formación Académica de la EIB

Como todas las demás unidades académicas de la Universidad, la EIB realiza una serie de procesos académicos en los cuales intervienen los distintos actores que conforman la comunidad académica. Su realización depende en gran medida del Departamento de Formación Académica que debe disponer de la información y el conocimiento para ello y surge en la EIB con el Acuerdo Superior 272 del 13 de abril de 2004 (UdeA, 2004), por el cual se establece la nueva estructura Académico Administrativa de la Escuela Interamericana de Bibliotecología y que en su artículo 7, enumera los objetivos y los procesos de los cuales es responsable este Departamento, a saber:

Artículo 7. Serán objetivos del Departamento de Formación Académica que aparece en la nueva estructura académico-administrativa de la Escuela Interamericana de Bibliotecología, los siguientes:

- a. Propiciar la formación integral de los estudiantes en el campo de la Bibliotecología y de Ciencia de la Información, mediante el desarrollo de programas curriculares y el uso de métodos pedagógicos que faciliten los fines éticos y académicos de la Escuela Interamericana de Bibliotecología.
- b. Asegurar el cumplimiento de los objetivos, el desarrollo de contenidos, la incorporación de los ejes metodológicos, los elementos teórico-prácticos y prácticos, las nuevas estrategias didácticas, etc., formulados en la propuesta curricular, a fin de promover, garantizar y mantener la calidad del programa.
- c. Garantizar la entrega oportuna de las actividades de concreción curricular antes de iniciar cada período académico, y asegurar su respectivo archivo como memoria institucional.
- d. Supervisar que se cumplan las fechas estipuladas en el calendario para las evaluaciones a los estudiantes en las diferentes asignaturas, las cuales deben estar programadas de común acuerdo entre los coordinadores de campo y de asignatura antes de iniciar el semestre.
- e. Administrar las hojas de vida de los estudiantes.
- f. Asistir a las reuniones sobre currículo convocadas por la Universidad.
- g. Difundir los avances del currículo en diferentes medios institucionales. Coordinar la programación y el desarrollo de "conversatorios", como espacio de reflexión académica sobre este proceso.

- h. Servir de enlace y comunicación entre estudiantes, profesores y administración para el adecuado funcionamiento académico y administrativo de la Escuela.
- i. Sistematizar la experiencia curricular de cada semestre.
- j. Las demás que sean sometidas a su consideración por el Comité de Currículo y el Consejo de Escuela.

3.2 Procesos Académicos de la EIB en relación con sus programas de Pregrado

Según el Acuerdo Superior 272 del 13 de abril de 2004 serían los siguientes:

Proceso de matrícula:

- Autorización de materias por matricular
- Constancia de matrícula
- Ajustes de matrícula
- Cancelación de cursos
- Adición de cursos
- Revisión y corrección de incompatibilidades
- Reingresos y transferencias
- Revisión de hojas de vida estudiantes listos para graduarse

Proceso de calificaciones:

- Listas preliminares y definitivas de clase.
- Cancelación de semestre.
- Corrección de notas.
- Habilitaciones.

Proceso de programación académica:

- Coordinación de trabajos de grado.
- Notificación, a los estudiantes, de las decisiones que se produzcan en el Consejo de Escuela.
- Programación académica por semestre de la Escuela en pregrado y en posgrado.
- Organización de los horarios académicos.
- Consecución de profesores.
- Coordinación de reuniones de profesores.
- Presentación de proyectos de docencia.
- Diseño del Plan de Desarrollo de la Escuela, en lo referente al proceso.

Proceso de currículo:

- Plan de renovación docente para el relevo generacional.
- Modernización de metodologías de enseñanza e incremento de productividad académica.
- Revisión y evaluación permanente de currículos.
- Capacitación del profesorado en el rediseño curricular y en la búsqueda de nuevas estrategias de enseñanza.
- Integración de la docencia con la extensión y la investigación.
- Desarrollo de programas de formación en Bibliotecología y en Ciencia de la Información, en las modalidades tecnológica, universitaria, y avanzada o de posgrado.
- Instauración de modelos pedagógicos innovadores en la formación integral.

Proceso de prácticas académicas:

- Buscar pasantías para profesores y estudiantes de la escuela, con diferentes escuelas de bibliotecología del mundo.
- Coordinar todos los asuntos relacionados con las prácticas

3.3 Diagnóstico de GC aplicado a los procesos académicos de la EIB (a partir de la aplicación del cuestionario diseñado para los diferentes actores)

Para la realización de este diagnóstico se adaptó un cuestionario dirigido a los diferentes actores que conforman la unidad académica, basado en la Guía UNE 412001 IN de AENOR (AENOR, 2008, P. 80), que ofrece una herramienta para medir cómo está situada una organización con respecto de los procesos de conocimiento básicos, esto es: identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento.

Para cada uno de estos procesos se realizan siete preguntas de diagnóstico, que como dice la Guía se pueden adaptar a diferentes tipos de organizaciones. El cuestionario se centrará en identificar la situación de la EIB en estos ámbitos y las preguntas se ubican en la totalidad de la organización para observar si sus aspectos de conocimiento son fuertes o débiles.

De la aplicación del instrumento de recolección de información, queda una memoria de más de 50 páginas de gráficas con las diferentes variables utilizadas. A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de las respuestas entregadas por los diferentes grupos a los cuales se les realizó la consulta:

3.3.1 Análisis de resultados del cuestionario aplicado a administrativos

El cuestionario se debía aplicar a 4 servidores que apoyan procesos administrativos y académicos y que con su rol contribuyen al desarrollo de muchos de ellos. Esto es: La secretaria de Dirección; la secretaria del Departamento de Formación Académica; La secretaria del Centro de Investigación en Ciencias de la Información, CICINF; el encargado del Centro de Cómputo y soporte tecnológico.

El cuestionario y sus respuestas constituyen el Anexo B (en la memoria metodológica del proceso quedaron las respuestas entregadas de acuerdo con el instrumento de valoración aplicado, con sus respectivos resultados).

El cuestionario fue respondido por 3 de los 4 para un total del 75% de la población total y de acuerdo con el cuestionario adaptado del 'Modelo de las 7 S' de McKinsey, (AENOR, 2008, P. 80) se elaboraron 6 preguntas generales y en relación con los procesos de conocimiento, las preguntas se distribuyen así: preguntas relacionadas con la *identificación del conocimiento* fueron 9; en lo que tiene que ver con la *creación del conocimiento* fueron 8; en relación con su *almacenamiento* eran 9; en lo que tiene que ver con el *compartirlo* fueron 8 y, en cuanto a su *utilización* un total de 9.

3.3.1.1 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los administrativos en relación con las preguntas generales

- Aunque como unidad académica, la EIB está alineada con el plan de desarrollo de la Universidad de Antioquia, a la cual está adscrita y con ello a su direccionamiento estratégico el cual ha quedado plasmado en documentos institucionales que le definen, entre algunos de los administrativos ronda cierto escepticismo por su cumplimiento pleno. La respuesta obtenida para esta pregunta deja entrever que hay una especie de cumplimiento a medias de este propósito lo cual muestra que no basta con que se tenga escrito y expresarlo para hacerlo realidad.
- Cuando se comienza a preguntar por el estilo de dirección y por la cultura e identidad institucional, se generan las percepciones individuales relacionadas con el conocimiento que se tiene de cómo opera la organización y cómo se logran o no, ambientes de confianza, de respeto, de colaboración o de entrega profesional de parte de todos los que conforman el equipo de trabajo de la EIB. La respuesta obtenida en esta pregunta muestra una división en cuanto a la visión del estado de cosas generado por el estilo de dirección y manejo de la unidad académica y el clima que propicia estos tipos de conducta entre el equipo de trabajo.
- El tema de la motivación del personal, de los incentivos o de las formas de contratación, influye altamente en las personas que respondieron este cuestionario, las cuales tienen diferentes modalidades de vinculación laboral que pueden generar este tipo de respuestas, a la luz de su condición de inestabilidad, metas profesionales alcanzadas, incentivos que recibe o no, entre otros factores.
- En relación con las habilidades, la experiencia y el conocimiento de su cargo y con ello, la forma cómo se contribuye con la misión de la unidad académica, se presenta una respuesta un tanto más optimista, pero tampoco se logra un consenso. La formación y capacitación permanente puede ayudar a ganar en un mejor desempeño en el cargo y con ello una mejor cualificación.
- En relación con los procesos y la estructura organizacional, se genera una opinión dividida que muestra de nuevo el escepticismo. Se requiere mayor identificación tanto de la estructura organizacional como de los procesos que se realizan tanto en la unidad académica como en la Universidad.
- En relación con la utilización y operación de los sistemas de información, se percibe un mayor consenso en positivo, por cuanto las personas que respondieron este cuestionario, a partir de su rol, utilizan y operan sistemas de información y software que permite interconectar diferentes procesos y actividades tanto de la Universidad como de la Unidad académica en particular.

3.3.1.2 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los administrativos en relación con el proceso de *identificación del conocimiento*

- Los funcionarios administrativos responden de manera positiva pero moderada. Pareciera que tácitamente se supone la existencia de conocimientos propicios, pero al no ser explicitados puede haber escepticismo.
- Se presentan diferentes respuestas entre los que respondieron el cuestionario que van desde el optimismo moderado a la negativa sobre la identificación de las destrezas de

las personas que trabajan en la EIB, lo cual demuestra la necesidad de sistematizar y recoger las experiencias y el conocimiento del equipo de trabajo.

- La motivación por la búsqueda del conocimiento que se tiene se encuentra en el equipo de trabajo, lo cual es manifestado por uno (1) de los tres (3) que respondieron el cuestionario; en tanto que los otros dos (2) funcionarios responden de manera algo moderada, dejando algo de duda sobre la motivación plena a la búsqueda del conocimiento que ya se tiene y así evitar la duplicación de esfuerzos institucionales.
- Para quienes responden el cuestionario es posible que tácita y hasta explícitamente, se pueda identificar lo que sabe cada miembro del equipo de trabajo. No obstante, al menos para uno de los que responde el cuestionario es posible que no existan mecanismos para identificar aquello que se sabe que se sabe por parte del equipo de trabajo.
- Sobre fuentes o referentes del conocimiento disponible, se responde de una forma moderadamente optimista, denotando acciones que permiten encontrarlo.
- La estructura organizacional es identificable, pero es importante mantener mecanismos de re-inducción que refuercen lo que se conoce de ella.
- Existen sistemas de información pero siempre hace falta mecanismos de re-inducción y de capacitación para que se operen con mayor eficiencia y se permita apoyarse de ellos para el desarrollo de las actividades cotidianas y de largo aliento.
- La inquietud por adquirir nuevos conocimientos es el día a día de las organizaciones y de la forma como se realizan las tareas presentes y futuras.
- Tanto implícita como explícitamente podemos expresar que sabemos lo que sabemos. Las personas responden a esta pregunta de manera positiva.

3.3.1.3 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los administrativos en relación con el proceso de *creación del conocimiento*

- Realmente el conocimiento explícito como tal en muchos de los temas estratégicos de la EIB no se tiene aún a disposición abierta para que el equipo de trabajo acceda de manera natural o cotidiana como debería ser. Para que se conozca de mejor manera éste y otros asuntos estratégicos, se deben generar acciones que permitan a toda la comunidad académica identificar los temas clave de la Unidad Académica y su dinámica.
- Favorecer un ambiente de creación, innovación o cambio precisa de acciones estratégicas que se conecten a este propósito a partir de la confianza, el respeto, los escenarios propicios para compartir y provocar este tipo de dinámicas en la organización.
- No se desconoce que la Universidad y en particular la Unidad Académica es consciente de la necesidad de la formación continua y aunque los recursos pueden ser escasos, es un hecho que existen múltiples escenarios de formación abiertos a la comunidad académica, con lo que se propende por favorecer el aprendizaje permanente entre sus miembros.
- Hay una consciencia por parte de quienes responden de la autonomía y la oportunidad de acceder a nuevas formas de aprendizaje, de conocer otras alternativas y escenarios de formación en lo que se realiza de manera cotidiana.

- Realmente el ambiente de innovación es un escenario que se debe provocar con acciones que lo faciliten. Si bien la respuesta tiene algo de positivo, se sabe que aún falta mucho por hacer en este aspecto.
- Las respuestas tienen tendencia positiva con algo de escepticismo por cuanto no siempre se ve claro para los administrativos, máxime cuando se tienen diferentes formas de contratación, la forma de acceder a ciertos estímulos y beneficios. Pero se sabe de las diferentes alternativas y escenarios de formación con que se cuenta en el ámbito académico, tanto para los docentes, como para los estudiantes.
- Es necesario hacer consciente al equipo de trabajo de la necesidad del aprendizaje permanente para la mejora continua en lo que se hace.
- Se es consciente de la necesidad de adaptación al cambio y las nuevas formas de realizar los procesos. Quienes respondieron, con su respuesta dejan ver su disponibilidad a ello.

3.3.1.4 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los administrativos en relación con el proceso de *almacenamiento del conocimiento*

- Es posible que quienes responden, conozcan algunos de los recursos tecnológicos implementados para ello, pero que como estrategia claramente definida se sienta que aún no lo está, con el fin de que todos contribuyan con este propósito de manera decidida.
- Las respuestas son variadas y con tendencia en positivo pero que dejan entrever que hay acuerdos posiblemente tácitos al respecto que podrían ser explicitados entre todos los miembros de la comunidad académica.
- Si bien puede haber algún tipo de acciones, es preciso hacer aún más en este aspecto y explicitarlo con eventos que permitan recuperar y preservar memoria de lo realizado.
- Hay consciencia del interés por intervenir en estos procesos por parte del equipo de trabajo pero se requiere mayor esfuerzo por documentar y almacenar mucho de aquello que se tiene.
- Es importante hacer procesos de re-inducción para que no se pierda esa dinámica de salvaguarda del conocimiento generado y adquirido.
- Los roles y responsabilidades están definidos entre algunos miembros del equipo de trabajo pero mucho de ello está disperso y no almacenado como se debiera. Mucho de ello se hace bajo criterios muy empíricos de organización y es importante mejorar el almacenamiento y protección de esta información y conocimiento.
- Si bien se tienen algunos sistemas y bases de datos, se requieren directrices y políticas explícitas para salvaguardar esta información y conocimiento.
- La voluntad de compartir y contribuir puede siempre estar disponible en todos los miembros de la organización pero es importante generar acciones, espacios y estímulos que faciliten una mayor dinámica en este proceso.

3.3.1.5 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los administrativos en relación con el proceso de *compartir el conocimiento*

- Se es consciente de la importancia de compartir el conocimiento para lograr las metas propuestas pero no necesariamente para todo el equipo de trabajo es el fin en sí.
- Son paradigmas difíciles de cambiar en las organizaciones que se mueven con la dinámica del siglo pasado y aún se tiene en mente que la información es poder.
- Hacen falta más espacios para ello y dinámicas que lo propicien como son las acciones generadoras de confianza y compromiso, lo cual debe ser permanente y con objetivos claros.
- Se tienen medios y sistemas que hacen posible el intercambio y con ello lo importante es construir la cultura propicia de uso efectivo y propósito claro de utilización.

3.3.1.6 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los administrativos en relación con el proceso de *utilización del conocimiento*

- Los administrativos como conocedores de algunos de estos procesos identifican algunos avances en este aspecto, pero también conocen las deficiencias y lo mucho que falta para hacer en este ámbito.
- Hacen falta procesos de re-inducción y directrices claras en estos aspectos para que se maneje adecuadamente la información y el conocimiento.
- Hace falta trabajar en los repositorios y en los procesos que tienen que ver con la gestión de la información para el aprovechamiento de lo que existe como memoria y desarrollo de los procesos académicos.
- Es indudable que no se aprovecha en su plenitud la información y el conocimiento generado para la mejora continua.
- Es necesario trabajar la cultura y la gestión por procesos para crear conciencia y reconocimiento de la importancia de la información y el conocimiento en relación con los procesos académicos.

3.3.2 Análisis de resultados del cuestionario aplicado a Directivos

El cuestionario relacionado con los directivos se debía aplicar a 4 profesionales que conforman el Consejo de Escuela. Esto es: La Dirección; la Coordinación de Posgrados; La Jefatura del Centro de Investigaciones en Ciencia de la Información, CICINF y la Representación Profesoral.

Se recuerda que el Consejo de Escuela es la máxima autoridad de la unidad académica y en su marco es donde se toman las grandes decisiones que definen su destino y horizonte estratégico. Es allí donde se debaten los temas trascendentales para la Escuela y desde donde se trazan las directrices de acuerdo con el direccionamiento que da la Universidad pero también con la autonomía con que se cuenta.

El cuestionario y sus respuestas constituyen el Anexo B (en la memoria metodológica del proceso quedaron las respuestas entregadas de acuerdo con el instrumento de valoración aplicado, con sus respectivos resultados).

El cuestionario fue respondido por 3 de los 4 para un total del 75% de la población total y de acuerdo con el cuestionario adaptado del 'Modelo de las 7 S' de McKinsey, se elaboraron 6 preguntas generales y en relación con los procesos de conocimiento, las preguntas se distribuyen así: preguntas relacionadas con la *identificación del conocimiento* fueron 8; en lo que tiene que ver con la *creación del conocimiento* fueron 8; en relación con su *almacenamiento* eran 9; en lo que tiene que ver con el *compartirlo* fueron 8 y, en cuanto a su *utilización* un total de 9.

3.3.2.1 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos en relación con las preguntas generales

- Como en el caso de los administrativos, aunque como unidad académica, la EIB está alineada con el plan de desarrollo de la Universidad y con ello a su direccionamiento estratégico el cual ha quedado plasmado en documentos institucionales que le definen, entre las personas ronda cierto escepticismo por su cumplimiento pleno. La respuesta obtenida para esta pregunta muestra que hay una especie de cumplimiento a medias de este propósito que muestra que no basta con que se tenga escrito y expresarse para ser realidad y aunque no obtiene una calificación negativa, si deja entrever cierto escepticismo.
- Cuando se comienza a preguntar por el estilo de dirección y por la cultura e identidad institucional, se confronta con la realidad generando percepciones individuales que abren el imaginario y el conocimiento que se tiene de cómo opera la organización y cómo se logran o no, ambientes de confianza, de respeto, de colaboración o de entrega profesional de parte de todos los que conforman el equipo de trabajo de la EIB. La respuesta obtenida en esta pregunta muestra una división en cuanto a criterios que refleja en realidad el estado de cosas propiciado por el estilo de dirección y manejo de la unidad académica y el clima que alimenta estos tipos de conducta entre el equipo de trabajo. Es posible que para los consejeros, falte generar ambientes propicios que favorezcan más esa confianza y el respeto que debe ser parte del día a día en la vida de la EIB.
- El tema de la motivación del personal, de los incentivos o de las formas de contratación, influye altamente en las personas. Para los consejeros, hace falta trabajar más el tema de la motivación entre la comunidad académica, lo cual a su vez, contribuye a la mejora del clima organizacional.
- En relación con las habilidades, la experiencia y el conocimiento de su cargo y con ello, la forma cómo se contribuye con la misión de la unidad académica, se presenta una respuesta un tanto más optimista. La formación y capacitación permanente puede ayudar a ganar en un mejor desempeño en el cargo y con ello una mejor cualificación.
- Al igual que con los administrativos, se requiere mayor identificación de la estructura organizacional y los procesos que se realizan tanto en la unidad académica como en la Universidad.
- Es posible que para algunos consejeros los sistemas de información contribuyan pero, también puede faltar mayor interconexión y reconocimiento de los mismos para su aprovechamiento efectivo.

3.3.2.2 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos en relación con el proceso de *identificación del conocimiento*

- En cuanto a la identificación de aquellos conocimientos que se requieren, los consejeros responden de manera dividida o que denota que ello se sabe de una forma parcial. Pareciera que tácitamente se supone la existencia de conocimientos propicios, pero al no ser explicitados puede haber escepticismo.
- Se presentan diferentes respuestas que reflejan optimismo moderado sobre la identificación de las destrezas de las personas que trabajan en la EIB, lo cual demuestra la necesidad de sistematizar y recoger las experiencias y el conocimiento del equipo de trabajo y hacerlo visible entre su comunidad académica.
- Se deja algo de duda sobre la motivación plena a la búsqueda del conocimiento que ya se tiene y así evitar la duplicación de esfuerzos institucionales. No obstante, también es importante concluir que puede faltar una documentación de los procesos.
- Para los consejeros es posible que de manera tácita se pueda identificar lo que sabe cada miembro del equipo de trabajo. No obstante, al menos para uno de los que responde el cuestionario es posible que existan pocos mecanismos para identificar aquello que se sabe que se sabe por parte del equipo de trabajo.
- En relación con las acciones que permiten encontrar fuentes o referentes del conocimiento disponible, se responde de una forma medianamente optimista.
- La estructura organizacional es identificable, pero es importante mantener mecanismos de re-inducción que refuercen lo que se conoce de ella.
- Existen sistemas de información pero siempre hace falta mecanismos de re-inducción y de capacitación para que se operen con mayor eficiencia y se permita apoyarse de ellos para el desarrollo de las actividades cotidianas y de largo aliento.
- La inquietud por los conocimientos es el día a día de las organizaciones y de la forma como se realizan las tareas presentes y futuras. No obstante, los consejeros responden con mayor tendencia negativa.
- Tanto implícita como explícitamente se puede expresar que sabemos lo que sabemos. Las personas responden a esta pregunta de manera positiva casi en su totalidad.

3.3.2.3 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos en relación con el proceso de *creación del conocimiento*

- Para los consejeros el conocimiento explícito como tal en muchos de los temas estratégicos de la EIB no se tiene aún a disposición abierta para que el equipo de trabajo acceda de manera natural o cotidiana como debería ser. Para que se conozca de mejor manera éste y otros asuntos estratégicos, se deben generar acciones que permitan a toda la comunidad académica identificar los temas clave de la Unidad Académica y su dinámica.
- Al igual que la pregunta anterior, no es un tema explicitado en la EIB. Favorecer un ambiente de creación, innovación o cambio precisa de acciones estratégicas que se conecten a este propósito a partir de la confianza, el respeto, los escenarios propicios para compartir y provocar este tipo de dinámicas en la organización.

- No se desconoce que la Universidad y en particular la Unidad Académica es consciente de la necesidad de la formación continua y aunque los recursos pueden ser escasos, es un hecho que existen múltiples escenarios de formación abiertos a la comunidad académica, con lo que se propende por favorecer el aprendizaje permanente entre sus miembros.
- Hay una consciencia por parte de los consejeros, de la autonomía y la oportunidad de acceder a nuevas formas de aprendizaje, de conocer otras alternativas y escenarios de formación en lo que se realiza de manera cotidiana.
- Realmente el ambiente de innovación es un escenario que se debe provocar con acciones que lo faciliten y en el caso de la Universidad, es un tema que aún parece muy nuevo. La respuesta tiene tendencia negativa pues se sabe que aún falta mucho por hacer en este aspecto.
- Se sabe, en materia de procesos académicos, de las diferentes alternativas y escenarios de formación con que se cuenta en el ámbito académico, tanto para los docentes, como para los estudiantes.
- Es necesario hacer consciente al equipo de trabajo de la necesidad del aprendizaje permanente para la mejora continua en lo que se hace.
- Se es consciente de la necesidad de adaptación al cambio y las nuevas formas de realizar los procesos. Quienes respondieron dejan ver su disponibilidad a ello.

3.3.2.4 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos en relación con el proceso de *almacenamiento del conocimiento*

- Es posible que quienes responden, conozcan algunos de los recursos tecnológicos implementados para ello, pero que como estrategia claramente definida se sienta que aún no lo está con el fin de que todos contribuyan con este propósito de manera decidida.
- Las respuestas son variadas pero dejan entrever que hay acuerdos posiblemente tácitos al respecto que podrían ser más explicitados entre todos los miembros de la comunidad académica.
- Si bien puede haber algún tipo de acciones, es preciso hacer aún más en este aspecto y explicitarlo con eventos que permitan recuperarse y preservar memoria de lo realizado.
- Las respuestas son variadas y con algo de escepticismo, lo que hace importante el tener procesos de re-inducción para que no se pierda esa dinámica de salvaguarda del conocimiento generado y adquirido.
- Los roles y responsabilidades están definidos entre algunos miembros del equipo de trabajo pero mucho de ello está disperso y no almacenado como se debiera. Mucho de ello se hace bajo criterios muy empíricos de organización y es importante mejorar el almacenamiento y protección de esta información y conocimiento.
- Si bien se tienen algunos sistemas y bases de datos, se requieren directrices y políticas explícitas para salvaguardar esta información y conocimiento.

3.3.2.5 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos en relación con el proceso de *compartir el conocimiento*

- La voluntad de compartir y contribuir puede siempre estar disponible en todos los miembros de la organización pero es importante generar acciones, espacios y estímulos que faciliten una mayor dinámica en este proceso.
- Se es consciente de la importancia de compartir el conocimiento para lograr las metas propuestas pero no necesariamente para todo el equipo de trabajo es el fin en sí.
- Son paradigmas difíciles de cambiar en las organizaciones que se mueven con la dinámica del siglo pasado y aún se tiene en mente que la información es poder.
- Hacen falta más espacios para ello y dinámicas que lo propicien como son las acciones generadoras de confianza y compromiso, lo cual debe ser permanente y con objetivos claros del propósito que se quiere lograr.
- Se tienen medios y sistemas de información que hacen posible el intercambio y con ello lo importante es construir la cultura propicia de uso efectivo y propósito claro de utilización. No obstante hace falta implementar procesos de re-inducción y socialización para su reconocimiento y manejo cotidiano.

3.3.2.6 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos en relación con el proceso de *utilización del conocimiento*

- Los consejeros como conocedores de algunos de estos procesos identifican pocos avances en este aspecto y también las deficiencias y lo mucho que falta para hacer en este ámbito.
- Hacen falta procesos de re-inducción y directrices claras para que se maneje adecuadamente la información y el conocimiento.
- Hace falta trabajar en los repositorios y en los procesos que tienen que ver con la gestión de la información para el aprovechamiento de lo que existe como memoria y desarrollo de los procesos académicos.
- Es indudable que no se aprovecha en su plenitud la información y el conocimiento generado para la mejora continua.
- Es necesario trabajar la cultura y la gestión por procesos para crear conciencia y reconocimiento de la importancia de la información y el conocimiento en relación con los procesos académicos.
- La actitud hacia el cambio y a la innovación es algo que debe ser de permanente reflexión y construcción.

3.3.3 Análisis de resultados del cuestionario aplicado a docentes

El cuestionario relacionado con los docentes se debía aplicar a 56 profesores de la Escuela Interamericana de Bibliotecología, de los cuales: 7 son vinculados, 10 son ocasionales y 41 son de cátedra.

El cuestionario y sus respuestas constituyen el Anexo B (en la memoria metodológica del proceso quedaron las respuestas entregadas de acuerdo con el instrumento de valoración aplicado, con sus respectivos resultados).

El cuestionario fue respondido por 36 de los 56 para un total del 61% aproximadamente, de la población total de los cuales respondieron los 7 vinculados, los 10 ocasionales y 19 de cátedra.

De acuerdo con el cuestionario adaptado del 'Modelo de las 7 S' de McKinsey, se elaboraron 6 preguntas generales y en relación con los procesos de conocimiento, las preguntas se distribuyen así: preguntas relacionadas con la *identificación del conocimiento* fueron 9; en lo que tiene que ver con la *creación del conocimiento* fueron 8; en relación con su *almacenamiento* eran 9; en lo que tiene que ver con el *compartirlo* fueron 9 y, en cuanto a su *utilización* un total de 9.

3.3.3.1 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los docentes en relación con las preguntas generales

- Las respuestas de los docentes muestran cierto escepticismo por su cumplimiento pleno de lo expresado en cuanto a la misión y al direccionamiento estratégico. La respuesta obtenida para esta pregunta muestra que hay una especie de cumplimiento a medias de este propósito que muestra que no es suficiente con tenerlos escritos y expresarlos para hacerlos realidad y aunque no obtiene una calificación negativa, si deja entrever que falta trabajo por realizar.
- Cuando se comienza a preguntar por el estilo de dirección y por la cultura e identidad institucional, se generan las percepciones individuales que abren el imaginario y el conocimiento que se tiene de cómo opera la organización y cómo se logran o no, ambientes de confianza, de respeto, de colaboración o de entrega profesional de parte de todos los que conforman el equipo de trabajo de la EIB. La respuesta obtenida en esta pregunta muestra una división en cuanto a criterios que refleja en realidad el estado de cosas generado por el estilo de dirección y manejo de la unidad académica y el clima que propicia estos tipos de conducta entre el equipo de trabajo. Es posible que para los docentes, falte generar ambientes propicios que favorezcan más esa confianza y el respeto que debe ser parte del día a día en la vida de la EIB.
- El tema de la motivación del personal, de los incentivos o de las formas de contratación, influye altamente en las personas. Para los docentes, hace falta trabajar más el tema de la motivación entre la comunidad académica, lo cual a su vez, contribuye a la mejora del clima organizacional.
- En relación con las habilidades, la experiencia y el conocimiento de su cargo y con ello, la forma cómo se contribuye con la misión de la unidad académica, se presenta una respuesta un tanto más optimista. La formación y capacitación permanente puede ayudar a ganar en un mejor desempeño en el cargo y con ello una mejor cualificación.
- En relación con la identificación de la estructura organizacional y los procesos que se realizan tanto en la unidad académica como en la Universidad, al igual que con los administrativos y los directivos, se genera una opinión dividida que muestra escepticismo.
- Es posible para algunos docentes que los sistemas de información contribuyan pero, también puede faltar mayor interconexión y reconocimiento de los mismos para su aprovechamiento efectivo.

3.3.3.2 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los docentes en relación con el proceso de *identificación del conocimiento*

- Los docentes responden de manera dividida o que denota que ello se sabe de una forma parcial. Pareciera que tácitamente se supone la existencia de conocimientos propicios, pero al no ser explicitados puede haber escepticismo.
- Se presentan diferentes respuestas que reflejan conocimiento moderado sobre la identificación de las destrezas de las personas que trabajan en la EIB, lo cual demuestra la necesidad de sistematizar y recoger las experiencias y el conocimiento del equipo de trabajo y hacerlo visible entre su comunidad académica.
- Se deja algo de duda sobre la motivación plena a la búsqueda del conocimiento que ya se tiene y así evitar la duplicación de esfuerzos institucionales. No obstante, también es importante concluir que puede faltar una documentación de los procesos.
- Para los docentes es posible que tácita y hasta explícitamente, se pueda identificar lo que sabe cada miembro del equipo de trabajo. No obstante, es posible que existan pocos mecanismos para identificar aquello que se sabe que se sabe por parte del equipo de trabajo.
- En relación con las fuentes o referentes del conocimiento disponible, se responde de una forma medianamente optimista, denotando acciones que permiten encontrarlas, lo cual hace necesario emprender acciones que permitan un mayor y mejor acceso al conocimiento generado.
- La estructura organizacional es identificable, pero es importante mantener mecanismos de re-inducción que refuercen lo que se conoce de ella.
- Existen sistemas de información pero siempre hace falta mecanismos de re-inducción y de capacitación para que se operen con mayor eficiencia y se permita apoyarse de ellos para el desarrollo de las actividades cotidianas y de largo aliento. Para la mayoría de los docentes este asunto es preocupante y la EIB debe saber escuchar esta inquietud.
- La inquietud por los conocimientos es el día a día de las organizaciones y de la forma como se realizan las tareas presentes y futuras.

3.3.3.3 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los docentes en relación con el proceso de *creación del conocimiento*

- Para los docentes el conocimiento explícito como tal en muchos de los temas estratégicos de la EIB no se tiene aún a disposición abierta para que el equipo de trabajo acceda de manera natural o cotidiana como debería ser. Para que se conozca de mejor manera éste y otros asuntos estratégicos, se deben generar acciones que permitan a toda la comunidad académica identificar los temas clave de la Unidad Académica y su dinámica.
- Favorecer un ambiente de creación, innovación o cambio precisa de acciones estratégicas que se conecten a este propósito a partir de la confianza, el respeto, los escenarios propicios para compartir y provocar este tipo de dinámicas en la organización.

- No se desconoce que la Universidad y en particular la Unidad Académica es consciente de la necesidad de la formación continua y aunque los recursos pueden ser escasos, es un hecho que existen múltiples escenarios de formación abiertos a la comunidad académica, con lo que se propende por favorecer el aprendizaje permanente entre sus miembros.
- Hay una consciencia por parte de los docentes, de la autonomía y la oportunidad de acceder a nuevas formas de aprendizaje, de conocer otras alternativas y escenarios de formación y de innovación en lo que se realiza de manera cotidiana.
- Realmente el ambiente de innovación es un escenario que se debe provocar con acciones que lo faciliten y en el caso de la Universidad, es un tema que aún parece muy nuevo. La respuesta tiene tendencia negativa pues se sabe que aún falta mucho por hacer en este aspecto.
- Las respuestas tienen tendencia con algo de escepticismo por cuanto no siempre se ve claro para los docentes, máxime cuando se tienen diferentes formas de contratación entre ellos, lo cual incide en la forma de acceder a ciertos estímulos y beneficios. Pero se sabe, en materia de procesos académicos, de las diferentes alternativas y escenarios de formación con que se cuenta en el ámbito académico, tanto para los docentes, como para los estudiantes.
- Es necesario hacer consciente al equipo de trabajo de la necesidad del aprendizaje permanente para la mejora continua en lo que se hace.

3.3.3.4 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los docentes en relación con el proceso de *almacenamiento del conocimiento*

- Es posible que algunos de los docentes que responden, conozcan algunos de los recursos tecnológicos implementados para ello, pero que como estrategia claramente definida se sienta que aún no lo está con el fin de que todos contribuyan con este propósito de manera decidida.
- Las respuestas son variadas pero dejan entrever que hay acuerdos posiblemente tácitos al respecto que podrían ser más explicitados entre todos los miembros de la comunidad académica.
- Si bien puede haber algún tipo de acciones, es preciso hacer aún más en este aspecto y explicitarlo con eventos que permitan recuperar y preservar memoria de lo realizado.
- Hay consciencia del interés por intervenir en estos procesos por parte del equipo de trabajo pero se requiere mayor esfuerzo por documentar mucho de aquello que se tiene.
- Las respuestas son variadas y con algo de escepticismo, lo que hace importante el tener procesos de re-inducción para que no se pierda esa dinámica de salvaguarda del conocimiento generado y adquirido.
- Los roles y responsabilidades están definidos entre algunos miembros del equipo de trabajo pero mucho de ello está disperso y no almacenado como se debiera. Mucho de ello se hace bajo criterios muy empíricos de organización y es importante mejorar el almacenamiento y protección de esta información y conocimiento.

- Si bien se tienen algunos sistemas y bases de datos, se requiere: documentación de procesos, directrices y políticas explícitas para salvaguardar esta información y conocimiento.

3.3.3.5 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los docentes en relación con el proceso de *compartir el conocimiento*

- La voluntad de compartir y contribuir puede siempre estar disponible en todos los miembros de la organización pero es importante generar acciones, espacios y estímulos que faciliten una mayor dinámica en este proceso.
- Se es consciente de la importancia de compartir el conocimiento para lograr las metas propuestas pero no necesariamente para muchos de los docentes es el fin en sí.
- Son paradigmas difíciles de cambiar en las organizaciones que se mueven con la dinámica del siglo pasado y aún se tiene en mente que la información es poder.
- Hacen falta más espacios para ello y dinámicas que lo propicien como son las acciones generadoras de confianza y compromiso, lo cual debe ser permanente y con objetivos claros del propósito que se quiere lograr.
- La confianza y el compromiso institucional es algo por construir no solo en la EIB sino en toda la Universidad.
- Se tienen medios y sistemas que hacen posible el intercambio y con ello lo importante es construir la cultura propicia de uso efectivo y propósito claro de utilización. No obstante hace falta implementar procesos de re-inducción y socialización para su reconocimiento y manejo cotidiano.

3.3.3.6 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los docentes en relación con el proceso de *utilización del conocimiento*

- Los docentes identifican pocos avances en este aspecto y también las deficiencias y lo mucho que falta para hacer en este ámbito.
- Hacen falta procesos de re-inducción y directrices claras en estos aspectos para que se maneje adecuadamente la información y el conocimiento.
- Hace falta trabajar en los repositorios y en los procesos que tienen que ver con la gestión de la información para el aprovechamiento de lo que existe como memoria y desarrollo de los procesos académicos.
- Es indudable que no se aprovecha en su plenitud la información y el conocimiento generado para la mejora continua.
- Es necesario trabajar la cultura y la gestión por procesos para crear conciencia y reconocimiento de la importancia de la información y el conocimiento en relación con los procesos académicos.
- Se identifican algunos avances en este aspecto, pero también se conocen las deficiencias y lo mucho que falta para hacer en este ámbito.

- La actitud hacia el cambio y a la innovación es algo de permanente reflexión y construcción.

3.3.4 Análisis de resultados del cuestionario aplicado a estudiantes

El cuestionario relacionado con los estudiantes se debía aplicar a 62 estudiantes de Bibliotecología, ubicados del nivel 6 de su programa en adelante y 38 estudiantes de la Tecnología en Archivística, del nivel 4 al nivel 6.

El cuestionario y las respuestas constituyen el Anexo C (en la memoria metodológica del proceso quedaron las respuestas entregadas de acuerdo con el instrumento de valoración aplicado, con sus respectivos resultados).

El cuestionario fue respondido por 56 de los 100 para un total del 56% de la población total y de acuerdo con el cuestionario adaptado del 'Modelo de las 7 S' de McKinsey, se elaboraron 6 preguntas generales y en relación con los procesos de conocimiento, las preguntas se distribuyen así: preguntas relacionadas con la *identificación del conocimiento* fueron 8; en lo que tiene que ver con la *creación del conocimiento* fueron 4; en relación con su *almacenamiento* eran 8; en lo que tiene que ver con el *compartirlo* fueron 8 y, en cuanto a su *utilización* un total de 7.

3.3.4.1 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes en relación con las preguntas generales

- Como unidad académica, la EIB está alineada con el plan de desarrollo de la Universidad y con ello a su direccionamiento estratégico el cual ha quedado plasmado en documentos institucionales. Las respuestas de los estudiantes, muestran una tendencia positiva pero sin un cumplimiento pleno.
- Cuando se comienza a preguntar por el estilo de dirección y por la cultura e identidad institucional, la respuesta obtenida en esta pregunta por parte de los estudiantes, muestra una división en cuanto a criterios que refleja una percepción variada del estado de cosas generado por el estilo de dirección y manejo de la unidad académica y el clima que propicia estos tipos de conducta entre la comunidad académica. Es posible que para los estudiantes, falte generar ambientes propicios que favorezcan más esa confianza y el respeto que debe ser parte del día a día en la vida de la EIB.
- El tema de la motivación del personal, de los incentivos o de las formas de contratación, influye altamente en las personas. La mayoría de los estudiantes responde con tendencia positiva, pero también deja ver que hace falta trabajar más el tema de la motivación entre la comunidad académica, lo cual a su vez, contribuye a la mejora del clima organizacional.
- En relación con las habilidades, la experiencia y el conocimiento y la forma cómo se contribuye con la misión de la unidad académica, se presenta una respuesta un tanto más optimista. La formación y capacitación permanente puede ayudar a ganar en un mejor desempeño en el cargo y con ello una mejor cualificación.
- En relación con la identificación de la estructura organizacional y los procesos que se realizan se genera una opinión dividida que muestra algún mayor grado de optimismo que en los otros actores consultados. No obstante, se requiere mayor identificación de

la estructura organizacional y los procesos que se realizan tanto en la unidad académica como en la Universidad.

- Es posible que para algunos estudiantes los sistemas de información contribuyan pero, también puede faltar mayor interconexión y reconocimiento de los mismos para su aprovechamiento efectivo.

3.3.4.2 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes en relación con el proceso de *identificación del conocimiento*

- Los estudiantes responden de manera mayormente optimista en cuanto a la identificación de aquellos conocimientos que se requieren en este aspecto. Pareciera que tácitamente se supone la existencia de conocimientos propicios, pero al no ser explicitados puede haber escepticismo.
- Se presentan diferentes respuestas que reflejan conocimiento moderado sobre la identificación de las destrezas de las personas que trabajan en la EIB, lo cual demuestra la necesidad de sistematizar y recoger las experiencias y el conocimiento del equipo de trabajo y hacerlo visible entre su comunidad académica.
- sobre la motivación plena a la búsqueda del conocimiento que ya se tiene y así evitar la duplicación de esfuerzos institucionales, la respuesta deja algo de duda. No obstante, también es importante concluir que puede faltar una documentación de los procesos.
- Para los estudiantes es posible que tácita y hasta explícitamente, se pueda identificar lo que sabe cada miembro del equipo de trabajo. No obstante, es posible que existan pocos mecanismos para identificar aquello que se sabe que se sabe.
- La estructura organizacional es identificable, pero es importante mantener mecanismos de re-inducción que refuercen lo que se conoce de ella.
- Existen sistemas de información pero siempre hace falta mecanismos de re-inducción y de capacitación para que se operen con mayor eficiencia y se permita apoyarse de ellos para el desarrollo de las actividades cotidianas y de largo aliento.

3.3.4.3 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes en relación con el proceso de *creación del conocimiento*

- Los estudiantes respondieron en su mayoría de forma positiva. Pero el conocimiento explícito como tal en muchos de los temas estratégicos de la EIB no se tiene aún a disposición abierta para que la comunidad académica acceda de manera natural o cotidiana como debería ser. Para que se conozca de mejor manera éste y otros asuntos estratégicos, se deben generar acciones que permitan a toda la comunidad académica identificar los temas clave de la Unidad Académica y su dinámica.
- En materia de formación y capacitación se responde de manera optimista pues no se desconoce que la Universidad y en particular la Unidad Académica es consciente de la necesidad de la formación continua y aunque los recursos pueden ser escasos, es un hecho que existen múltiples escenarios de formación abiertos a la comunidad académica, con lo que se propende por favorecer el aprendizaje permanente entre sus miembros.

- Hay una consciencia por parte de los estudiantes, de la autonomía y la oportunidad de acceder a nuevas formas de aprendizaje, de conocer otras alternativas y escenarios de formación y de innovación en lo que se realiza de manera cotidiana. Pero hay un grupo importante de estudiantes que lo ven de forma negativa lo cual es importante analizar.
- Es necesario hacer consciente a la comunidad académica, de la necesidad del aprendizaje permanente para la mejora continua en lo que se hace.

3.3.4.4 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes en relación con el proceso de *almacenamiento del conocimiento*

- Es posible que algunos de quienes responden, conozcan algunos de los recursos tecnológicos implementados para ello, pero que como estrategia claramente definida se sienta que aún no lo está con el fin de que todos contribuyan con este propósito de manera decidida.
- Si bien puede haber algún tipo de acciones, es preciso hacer aún más en este aspecto y explicitarlo con eventos que permitan recuperar y preservar memoria de lo realizado.
- Hay consciencia del interés por intervenir en estos procesos por parte de los estudiantes, pero se requiere mayor esfuerzo por documentar mucho de aquello que se tiene.
- Se hace importante el tener procesos de re-inducción para que no se pierda esa dinámica de salvaguarda del conocimiento generado y adquirido.
- Para los estudiantes es importante mejorar el almacenamiento y protección de esta información y conocimiento.
- Si bien se tienen algunos sistemas y bases de datos, se requiere: documentación de procesos, directrices y políticas explícitas para salvaguardar esta información y conocimiento.

3.3.4.5 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes en relación con el proceso de *compartir el conocimiento*

- Se es consciente de la importancia de compartir el conocimiento para lograr las metas propuestas pero algunas respuestas de los estudiantes muestran cierto escepticismo.
- Son paradigmas difíciles de cambiar en las organizaciones que se mueven con la dinámica del siglo pasado y aún se tiene en mente que la información es poder.
- Hace falta más espacios para ello y dinámicas que lo propicien como son las acciones generadoras de confianza y compromiso, lo cual debe ser permanente y con objetivos claros del propósito que se quiere lograr.
- La confianza y el compromiso institucional es algo por construir no solo en la EIB sino en toda la Universidad.
- Se tienen medios y sistemas de información que hacen posible el intercambio y con ello lo importante es construir la cultura propicia de uso efectivo y propósito claro de

utilización. No obstante hace falta implementar procesos de re-inducción y socialización para su reconocimiento y manejo cotidiano.

3.3.4.6 Comentarios a los resultados del cuestionario aplicado a los estudiantes en relación con el proceso de *utilización del conocimiento*

- Hacen falta procesos de re-inducción y directrices claras en estos aspectos para que se maneje adecuadamente la información y el conocimiento.
- Aunque se responde con algo de tono más positivo hay también muchas respuestas de desconocimiento. Hace falta trabajar en los repositorios y en los procesos que tienen que ver con la gestión de la información para el aprovechamiento de lo que existe como memoria y desarrollo de los procesos académicos.
- Es indudable que no se aprovecha en su plenitud la información y el conocimiento generado para la mejora continua.
- Se identifican algunos avances en este aspecto, pero también se conocen las deficiencias y lo mucho que falta para hacer en este ámbito.

4. Modelo de GC para los procesos académicos de la EIB

En el marco teórico ya se había mencionado el tema acerca de las diferentes posibilidades que hoy existen de integrar diferentes modelos, herramientas y demás elementos. Dicho de otra manera, lo que Barragán (2009) llama reagrupar las taxonomías para tener en cuenta criterios con los cuales la GC se ha hecho importante en lo teórico, lo conceptual, lo científico-técnico, entre otros aspectos, como una especie de modelo holístico y para el caso de organizaciones académicas, un modelo cognoscitivo y de capital intelectual donde se optimice el uso del conocimiento a través de su relación causa-efecto.

Lucía Passoni (2005), que propone un modelo aplicable a los departamentos académicos, le define cinco (5) etapas, a saber: identificación, recolección y selección, descubrimiento del conocimiento, compartir, aplicación y tecnologías de información y habla de unos atributos esenciales a considerar en el sistema de gestión del conocimiento.

Tal y como le define la Guía UNE 412001 IN de AENOR, un modelo es una representación de la realidad cuyo propósito es facilitar la comprensión y el tratamiento de la complejidad de un sistema a partir de la definición y acotación de sus componentes más relevantes y sus relaciones. Un modelo de GC es una representación holística de las distintas dimensiones de los procesos vinculados a ello y contiene elementos esenciales para la iniciativa de GC.

Para el caso de la EIB y en particular del Departamento de Formación Académica, es claro que se requiere un modelo que aborde elementos propios de la cultura, las personas, los procesos y procedimientos, la tecnología, los sistemas de información y por supuesto todo aquello que involucra y da cuenta de los procesos de conocimiento.

El cuestionario aplicado a los diferentes actores da cuenta de un estado de cosas en la cual hay mucho por hacer e implementar para lograr que la EIB y más concretamente el Departamento de Formación Académica logre generar confianza, credibilidad y ambientes posibles para el uso y aprovechamiento adecuado por parte de la comunidad académica.

El cuestionario aplicado deja entrever, tanto en las preguntas generales, como en las relacionadas con los procesos de conocimiento que hace falta revisar el tema de la GC para considerarlo como un elemento estratégico en los procesos de planeación y desarrollo de la EIB. Pero además, que en el tema del direccionamiento estratégico, en el estilo de dirección, en el tema de las personas, la cultura, el liderazgo, la documentación de los procesos, el aprovechamiento y el manejo adecuado de las tecnologías y los sistemas de información, se requiere un gran esfuerzo institucional para alcanzar un nivel apropiado a las exigencias de los tiempos de hoy.

La Guía UNE 412001 IN de AENOR, habla de unos niveles de madurez organizacional (AENOR, 2008, p. 45-46) que permiten determinar en qué estado se encuentra la EIB. Las respuestas entregadas por los diferentes actores que forman parte de la comunidad académica, muestran resultados notorios que determinan que la EIB se encuentra entre un nivel básico e intermedio pero realmente sin articularse a sus procesos. La propuesta que se plantea para el Departamento de Formación Académica de la EIB, busca crear conciencia en primer lugar de la ubicación y concepción de la importancia del conocimiento como factor estratégico y presente en los procesos de planeación institucional, articulado y en consonancia con las iniciativas que mejoren las condiciones de trabajo y desarrollo de la unidad académica. También genera inquietudes sobre la necesidad de la documentación de los procesos, el trabajo con las personas y la identificación de las diferentes habilidades y competencias que ellas tienen.

Es preciso además articular el modelo con la implementación de herramientas y prácticas adecuadas al ambiente de la GC, tanto desde lo organizativo, como desde lo tecnológico, todo ello en medio de condiciones propicias para la generación de confianza, motivación y voluntad de participar y compartir.

El cuestionario aplicado, aunque muestra en la EIB algunos importantes logros que son reconocidos por los diferentes actores que participaron respondiendo las preguntas, da cuenta de unas falencias y vacíos que ubican, como ya se mencionó a la unidad académica en niveles básicos o intermedios en los temas de la GC.

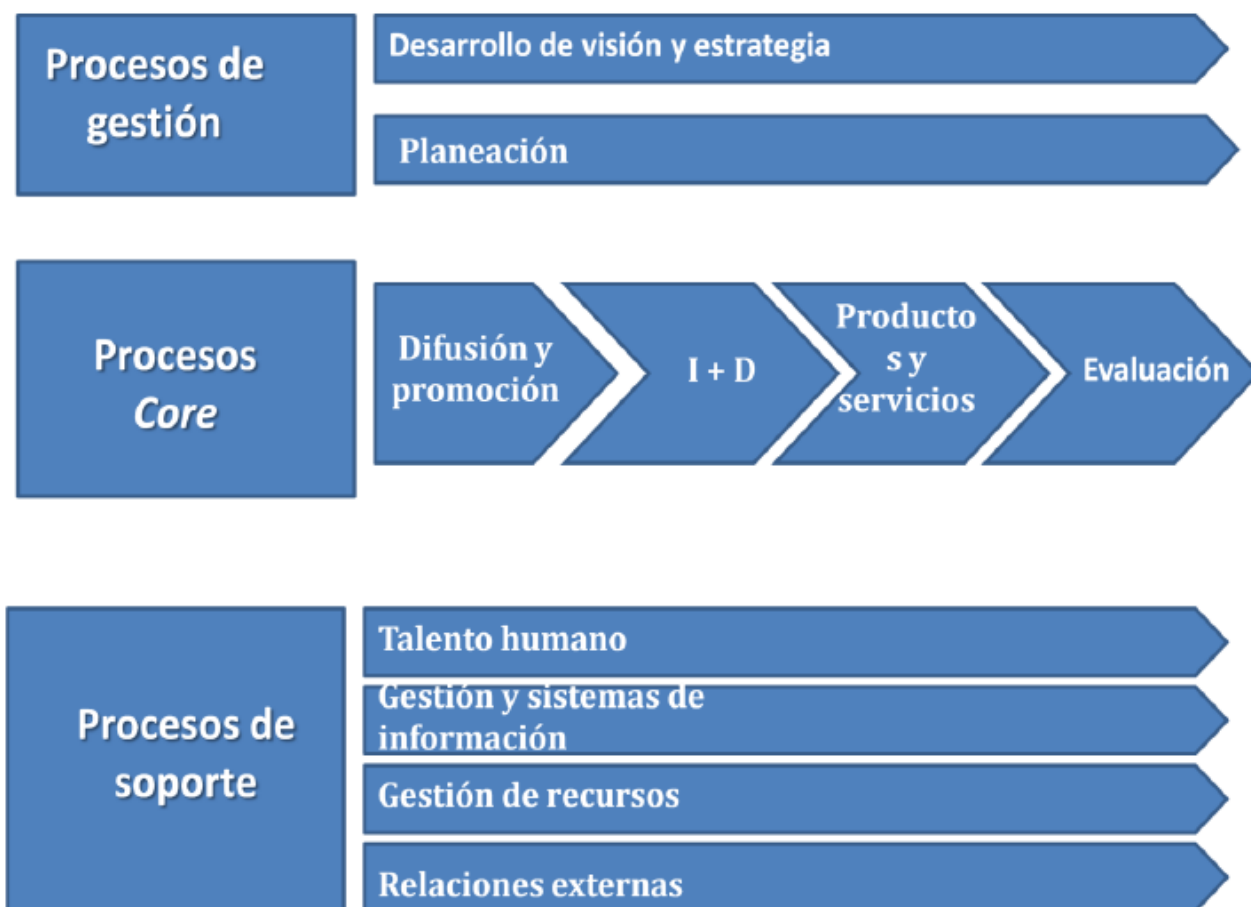
El modelo que se propone, brindará a la EIB elementos que propicien mejores condiciones en cuanto a lo que puede ser articular iniciativas, propuestas y acciones de conocimiento, pero también en cuanto a su direccionamiento y planeación que le permitan pensar en niveles avanzados de desarrollo organizacional, bajo condiciones que propicien que los procesos de conocimiento sean cotidianos y fácilmente asimilables por parte de toda la comunidad académica.

El modelo pasa por la concepción de metamodelo (AENOR, 2008, P. 114) que tiene la Guía UNE 412001 IN que brinda claridad y permite adoptar para esta propuesta, diferentes iniciativas de GC; las diferentes generaciones de GC que han existido a partir de su inicio y desarrollo; la concepción de gobierno del conocimiento; la importancia de hacer un plan de comunicaciones; los roles de los diferentes actores que deberán intervenir en la implementación del modelo y algunas herramientas y prácticas que contribuyan con la mejora de los diferentes procesos académicos de la EIB e indicadores y formas de medir la GC.

Es importante también tener en cuenta que el cuestionario aplicado para el diagnóstico de GC, arrojó resultados que mostraron algunos vacíos en materia de procesos organizacionales, por tanto es necesario que la unidad académica incorpore cuanto antes la cultura de los procesos en su dinámica organizacional para la mejora continua.

Se propone el siguiente ejemplo adaptado de la cadena de valor propuesta en la Norma UNE 412001 IN

Figura 1 Mapa de proceso organizacional (Adaptación propia de ejemplo presentado en la Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 39)



4.1 Hacia la propuesta de un metamodelo de acuerdo con la Guía UNE 412001 IN

A partir de lo planteado en la Guía UNE 412001 IN, la GC ha tenido al menos 3 generaciones (AENOR, 2008, P. 42) en su evolución que han definido la forma en que diferentes modelos han gestionado el conocimiento en las diferentes organizaciones donde se han implementado. De igual forma expresa la Guía que no necesariamente son excluyentes y que por el contrario se pueden integrar para alcanzar un mayor aprovechamiento de las herramientas y recursos disponibles para alcanzar mayores niveles de desarrollo en ese aspecto. Para el caso puntual de la EIB, es claro que se pueden incorporar al modelo elementos propios de diferentes iniciativas que en el tiempo se han implementado en organizaciones similares y que pueden tranquilamente considerarse como válidas para su incorporación a los procesos académicos.

A continuación se describen las tres generaciones de GC:

4.2 Modelo de tres generaciones en la gestión del conocimiento

De acuerdo con la Guía UNE 412001 IN de AENOR, McElroy y de Carrillo entre otros utilizan la expresión “generaciones de KM” para referirse a las distintas concepciones y etapas evolutivas de la GC así:

Tabla 3 Tres generaciones en el desarrollo de KM o de la gestión del conocimiento (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 113)

Característica de KM	Primera generación	Segunda generación	Tercera generación
	Gestión de contenidos	Intercambio y creación	Organización-CoPs
	Conocimiento como objeto	Conocimiento orientado al agente	Conocimiento como acto complejo
Conocimiento	Digitalizado	Proceso	Alineado a estrategia
Actividad central	Almacenar	Facilitar, difundir	Crear valor en comunidades de práctica
Nivel KM	Herramienta	Método	Estrategia

Fuente: Carrillo (2002) y Arbonies (2006), (citado en AENOR, 2008; p. 113)

Bajo la perspectiva de la primera generación el KM es una herramienta, una especie de gestión de la información existente, dando mayor relevancia a la captura, almacenamiento, clasificación y diseminación del conocimiento, estandarizado en bases de datos, dispuestas y organizadas en lenguajes controlados para el intercambio de información electrónica.

En la segunda generación lo decisivo es el flujo de procesos de conocimiento, la circulación y transferencia del mismo. Su atención se concentra en las personas y comunidades y sus áreas de interés.

En la tercera generación hay interés en el contexto, la capitalización o activación del conocimiento en las organizaciones. Es entonces una estrategia de sostenibilidad para identificar, sistematizar y desarrollar valor en un sistema de intercambio de conocimientos, en una red de colaboraciones para el desarrollo de conocimiento y de procesos de interacción entre los diferentes actores y la organización como sistema.

Las tres tipologías no son excluyentes y pueden aparecer combinadas, pero la tercera generación es la más aproximada a la gestión o gobierno del conocimiento en las organizaciones y comprende a las dos anteriores y ve a éstas como un sistema de conocimiento, en el cual deben basarse sus estrategias de desarrollo de acuerdo con sus recursos, capacidades y competencias. Justamente este sería el enfoque del modelo en cuanto a cuál debería ser la tendencia que debe primar en el momento de su implementación en la EIB.

La Guía UNE 412001 IN, propone un Metamodelo (sistémico) que incorpora las tres generaciones como en un camino evolutivo y donde cabe cualquier tipo de organización, debido a su naturaleza transversal y genérica. El reto será para el gestor

y consiste en adaptar el Metamodelo a la estructura y estrategia que corresponda al tipo de organización en la cual se piense implementar.

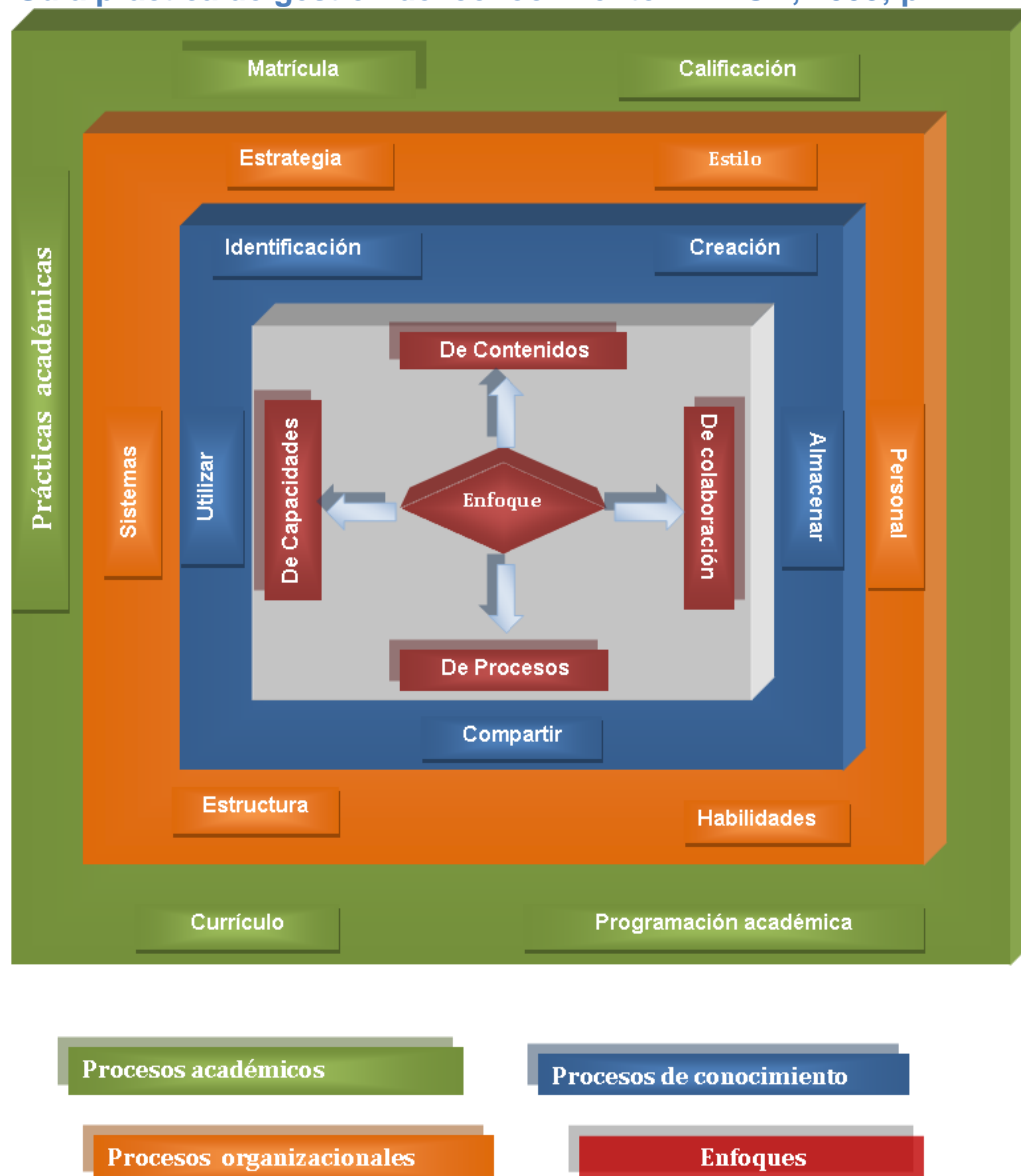
Tabla 4 Metamodelo de tres generaciones (GC) (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 114)

	DIGITAL	PERSONAS	ORGANIZACIÓN INNOVADORA
Conductor	Hacer uso inteligente de la información	Motivación o involucración de personas	Innovación y co-evolución organizativa
Área de atención	Tecnologías y Sistemas	Procesos de intercambio	Comunidades de práctica

(Fuentes: Arbonies, 2006), (citado en AENOR, 2008; p. 114)

4.3 Representación gráfica del modelo de GC para el Departamento de Formación Académica de la EIB

Figura 2 Modelo de GC para el Departamento de Formación Académica de la EIB
Combinación de enfoques dominantes. Adaptación a partir del gráfico tomado de
Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 41



A partir de lo ya definido en torno a la posibilidad de un modelo más ecléctico, más holístico, que permita combinar los diferentes enfoques existentes para implementar el modelo propio de GC, se plantea de manera gráfica la alternativa elegida para el Departamento de Formación Académica de la EIB.

Parte de una capa exterior que presenta de manera general, los procesos académicos llevados a cabo por este Departamento en los cuales intervienen todos los actores de la comunidad académica, los cuales deben ser analizados a fondo en cuanto a su funcionamiento y desarrollo mediante herramientas diagnósticas y de gestión que permitan descubrir y mejorar su condición actual. Luego, se presentan los elementos o

procesos organizacionales que deben considerarse como claves para el adecuado desarrollo de los procesos académicos y sobre los cuales se consultó en el diagnóstico realizado a partir del cuestionario elaborado y respondido por administrativos, directivos, docentes y estudiantes, encontrando en las respuestas, un nivel de madurez organizacional entre básico e intermedio tanto en lo que tienen que ver con su direccionamiento estratégico como en los procesos de conocimiento, por lo cual se hace necesario intervenir cada uno de estos componentes que pueden facilitar la implementación del modelo y hacer posible que la organización propenda por un nivel de madurez avanzado.

Continuando con la explicación del modelo de manera gráfica, se presentan los procesos de conocimiento, considerados y consultados en el diagnóstico y su estado actual en la EIB, con lo cual se analiza la situación y la percepción que tienen la comunidad académica, su comprensión y su necesidad de intervenirlos para la mejora continua de los procesos de conocimiento que como se verá más adelante, pueden ser intervenidos y mejorados a partir de la implementación de acciones, herramientas y prácticas que le den sentido a todo lo que tiene que ver con la GC en la EIB.

Finalmente, se presentan los diferentes enfoques con los cuales abordar el problema y darle solución a cada uno de los factores que hacen que la EIB sea considerada a partir del diagnóstico realizado, como de nivel de madurez, básico o intermedio. Es así como a partir de los enfoques presentados se busca que el modelo actúe sobre aquellos factores y situaciones que imposibilitan el adecuado aprovechamiento de la información y el conocimiento generado a partir del desarrollo de los procesos académicos en la EIB. En el caso del enfoque de procesos formales, lo que se sugiere es normalizar, estandarizar, generar protocolos, procedimientos e indicadores que permitan identificar aquello que la EIB debe realizar y conocer en cuanto al flujo de trabajo y lo que implica; en el caso del enfoque de contenidos, se busca que se implementen repositorios, sistemas de información y bases de datos que almacenen y permitan el compartir y el recuperar la información y el conocimiento; en tanto que el enfoque de las capacidades permitirá el aprovechamiento de las competencias, las actitudes, técnicas y experticia de la comunidad académica que permita identificar, compartir y utilizar el conocimiento existente en la EIB; finalmente el enfoque de colaboración, permitirá fortalecer relaciones, crear grupos y comunidades de prácticas y generar participación y trabajo colaborativo con lo cual se logrará la identificación, la creación, el compartir y el utilizar la información y el conocimiento generado.

No se puede olvidar que se presentan una serie de herramientas y prácticas tanto organizativas, como tecnológicas que permitirán a la EIB y más concretamente al Departamento de Formación Académica, su utilización y aprovechamiento para la implementación y desarrollo exitoso del modelo.

4.4 La nueva perspectiva de gobierno del conocimiento (GC) en la EIB

Es una propuesta integradora sobre la expresión más correcta de la disciplina. Es la acción de gobernar el conocimiento localizado en un sistema social. Como indican Bueno y Plaz (AENOR, 2008, P. 112), el conjunto de políticas, procesos, acciones y mejores prácticas para administrar el conocimiento, donde las personas poseedoras del conocimiento individual, lo comparten y desarrollan. Reconoce la complejidad y dinámica del conocimiento y pone énfasis en cuidar, organizar, motivar, conducir el comportamiento cognitivo de las personas para crear más conocimiento. Sería la alternativa más adecuada en cuanto a concepción del modelo se refiere, dado que el cuestionario aplicado a los diferentes actores muestra una voluntad de apoyo participación y colaboración, eso ,sí, cimentada con bases sólidas de planificación y direccionamiento estratégico.

Tal y como puede evidenciarse a partir de los objetivos y procesos definidos y para realizar por parte de este Departamento de Formación Académica de la EIB, es necesario articular una serie de acciones que requieren de amplia información y conocimiento para realizarse y por supuesto de un equipo de trabajo que haga posible el cumplimiento y desarrollo adecuado de los procesos. Lo cual deja plenamente justificada la implementación de un modelo de GC que le permita a la EIB, responder a cabalidad con aquello que le fue encomendado, pero que en el momento, tal y como se ve a partir del cuestionario aplicado entre los diferentes actores y que permite el tener un diagnóstico de la situación actual, dista mucho de aquello que de manera ideal debería hacerse.

Constituye pues, un importante insumo para su implementación, las diferentes visiones de los actores que desde su rol particular, observan y opinan sobre el estado de cosas en materia organizacional y de los procesos de conocimiento. Para ello es válido considerar el análisis realizado a partir de la sistematización de las respuestas obtenidas de parte de los directivos, administrativos, docentes y estudiantes.

4.5 Plan interno de comunicación

El cambio es una realidad diaria y muchos empleados adoptan como lo expresa la Guía UNE 412001 IN, la posición de “esperar y ver” (AENOR, 2008, P. 6-57), antes de adoptar o aceptar. Por ello es requisito indispensable la transparencia de información, por lo cual es clave un plan de comunicación interno para entregar información adecuada a los grupos escogidos, pues a menudo se encuentran lagunas de información que se pueden solucionar creando fuentes de conocimiento que ayuden a transferir la información que cada grupo requiere que fluya libremente. Por ello es necesario identificar tanto las barreras como la desconfianza, el no compartir información y los facilitadores como el apoyo de la dirección, el desarrollo de infraestructura de TI actualizada, un enfoque organizacional adecuado al trabajo en equipo.

Para el plan de comunicaciones es preciso tener en cuenta acciones como:

- Realización de “acontecimientos sociales”
- Reuniones de equipos con la dirección
- Entrevistas informales
- Reunión anual con todo el personal

La puesta en práctica del sistema de GC requiere como lo manifiesta la Guía UNE 412001 IN: transparencia en la información, la preparación de habilidades correctas, un deseo de actuar, una definición clara de roles y de responsabilidades, motivación e incentivos.

En el caso del Departamento de Formación Académica, es importante el tener la difusión más clara y precisa de cada uno de los procesos académicos que maneja, procurando que los diferentes actores que intervienen y se benefician estén bien informados de los tiempos, los procesos, las novedades, las memorias de las reuniones y demás asuntos que le competen a toda la comunidad académica.

4.6 Roles y responsabilidades del equipo de GC en la EIB

La puesta en práctica del modelo de GC requiere como ya se manifestó en lo relacionado con el plan interno de comunicaciones, entre otras cosas una definición clara de roles. Para ello se deben aclarar las funciones y de responsabilidades personales y de equipo y es necesario definir las capacidades necesarias para el proceso de la puesta en práctica de cada una de las fases.

Es preciso crear un equipo base de personas para apoyar el intercambio, la aplicación y la gestión del conocimiento, con habilidades y capacidades para asumir esta función y diferentes roles:

Tabla 5 Tareas asignadas a cada rol (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 58)

Rol	Tarea
Director de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordina ▪ Alinea visión de la organización con misión de la GC ▪ Establece objetivos
Coordinador tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define la tecnología y las soluciones necesarias ▪ Integra el sistema de GC a los sistemas de la organización
Director de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motiva a la participación, se comunica con todos y proporciona contenidos
Moderador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modera la cantidad y calidad de contenidos, las discusiones, los foros y las normas establecidas
Mediador o <i>broker</i> de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduce la información y el conocimiento de dentro y fuera de la organización en el sistema de GC

4.7 Herramientas para la GC en la EIB

Para tratar de manejar los procesos de conocimiento del Departamento de Formación Académica, la Guía UNE 412001 IN, presenta una amplia lista de herramientas o prácticas que pueden contribuir a ello. A continuación se presenta una lista de alternativas que se adaptan al contexto de la unidad académica y otras posibles de pensar como opción para tenerlas en cuenta:

La Guía categoriza las herramientas teniendo en cuenta cuatro criterios (AENOR, 2008, P. 83):

- En función de que la práctica del conocimiento sea organizativa o tecnológica
- Grado de madurez organizacional
- Utilidad y finalidad buscada de tal forma que se pueda:
 - Captar conocimiento del exterior
 - Generar conocimiento del interior
 - Explicitar conocimiento disponible y almacenarlo
 - Compartir y distribuir el conocimiento disponible.
- Facilidad de implantación de la herramienta.

Tabla 6 Categorización de las herramientas y acciones para la GC (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 83)

Tipo de práctica de conocimiento			
Organizativa		Tecnológica	
Nivel de madurez de la organización			
Bajo	Medio	Avanzado	
Facilidad en el nivel de implantación de la herramienta			
Bajo	Medio	Avanzado	
Finalidad de uso			
Acciones para captar conocimiento del exterior	Acciones para generar conocimiento interno	Acciones para explicitar el conocimiento y/o almacenarlo	Acciones para compartir y distribuir el conocimiento

4.7.1 Herramientas en función del tipo de práctica del conocimiento vs dificultad de implantación de la herramienta

A continuación se presenta una serie de herramientas posibles de implementar en la EIB, de acuerdo con las diferentes prácticas y acciones que se realizan a que pueden

realizarse en materia de GC y que representan para la organización cierto grado o no de dificultad (bajo, medio o alto) para su implementación.

Tabla 7 Herramientas organizativas (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 84 – 89) Adaptación al caso EIB

Herramienta	Descripción
Suscripciones, revistas y periódicos	<p>Relacionadas con la actividad organizacional Tipo de acción: capta conocimiento del exterior Nivel: Bajo La EIB como miembro de la comunidad universitaria, cuenta con una biblioteca especializada que adquiere publicaciones nacionales e internacionales de la ciencia de la información.</p>
Informes de prospectiva	<p>Estudios sobre el sector sobre líneas futuras Tipo de acción: capta conocimiento del exterior Nivel: Bajo En su relacionamiento externo tanto en lo local como en lo nacional e internacional, desarrolla estudios e investigaciones sobre las áreas propias de la ciencia de la información.</p>
Estudios de mercado	<p>Recolección de información y conocimiento sobre actividades o productos del sector Tipo de acción: capta conocimiento del exterior Nivel: Bajo Se debe incursionar en este ámbito por considerarse un sustento válido para capturar información sobre interés y demanda por los programas y servicios que la Escuela ofrece.</p>
Encuestas de satisfacción	<p>Cuestionario para conocer grado de conformidad de relación Tipo de acción: capta conocimiento del exterior Nivel: Bajo Son herramientas que cada vez se vuelven de uso más cotidiano para diferentes asuntos y percepciones que se tienen de diferentes actores y grupos de interés.</p>
Formación externa	<p>Aprendizaje y desarrollo de habilidades Tipo de acción: capta conocimiento del exterior Nivel: Bajo Para la comunidad académica es fundamental el aprendizaje permanente, para lo cual debe ser una práctica constante la búsqueda de formación y aprendizaje en diferentes áreas de interés tanto del ámbito local, como nacional e internacional que ayudan a crecer el capital intelectual y relacional que se tiene.</p>
Incorporación de nuevo personal	<p>Incorporación de conocimientos específicos Tipo de acción: capta conocimiento del exterior Nivel: Bajo/Medio Por el capital relacional que tiene la EIB y su grupo de profesores de cátedra, que vienen de diferentes áreas del conocimiento y pertenecen a instituciones de diferentes sectores económicos e índole privada, pública, no gubernamental, entre otras, este tipo de prácticas se ven constantemente mediadas por una cantidad de acciones que permiten interconectar experiencias y espacios de formación de los cuales la comunidad académica se puede ver muy beneficiado.</p>
Desayunos de trabajo	<p>Reuniones para compartir experiencias del área</p>

Herramienta	Descripción
	<p>Tipo de acción: capta y comparte conocimiento del interior, explicita conocimiento Nivel: Bajo</p> <p>Son acciones que se practican en la Universidad a nivel directivo con una regularidad en promedio quincenal. Que contribuye a tratar asuntos de carácter académico e institucional.</p> <p>En el caso de la EIB, se cuenta con el Consejo de Escuela, Comités de carrera, de currículo y Técnico que manejan un poco la misma dinámica y tratan los diferentes asuntos que tienen que ver con los procesos misionales universitarios.</p>
El café del conocimiento	<p>Pausa de trabajo, donde de manera informal se tratan asuntos personales y laborales</p> <p>Tipo de acción: capta y comparte conocimiento del interior, explicita conocimiento Nivel: Bajo</p> <p>Un poco asemeja las reuniones que se realizan entre todo el personal académico y administrativo y algunas acciones de integración que se realizan en fechas definidas en agenda anual. Pero también se da el intercambio informal de opiniones acerca del desarrollo y dinámica de la unidad académica, que muestra de alguna forma las percepciones y el pulso de los acontecimientos.</p>
Formación interna	<p>Aprendizaje de los empleados para el correcto desempeño del trabajo</p> <p>Tipo de acción: capta y comparte conocimiento del interior, explicita conocimiento Nivel: Bajo</p> <p>Acciones institucionales en pro de la mejora continua del hacer de sus diferentes miembros, con el fin de que se conozcan y dominen mejor los procesos misionales universitarios.</p>
Boletín y periódico (interno)	<p>Noticias organizacionales y de los empleados sobre proyectos y aspectos personales</p> <p>Tipo de acción: explicita y distribuye conocimiento del interior Nivel: Bajo</p> <p>Es un medio informativo institucional que permite dar a conocer las diferentes acciones misionales que realiza la comunidad académica. A la EIB le hace mucha falta tener este producto en la periodicidad necesaria, que podría ser de manera mensual o bimensual, con alertas informativas cuando lo amerite.</p>
Reuniones	<p>Sesiones de reconocimiento y seguimiento de actividades individuales y conjuntas</p> <p>Tipo de acción: capta conocimiento del interior, comparte y distribuye conocimiento Nivel: Bajo</p> <p>Es una práctica muy frecuente en las organizaciones académicas y tal vez sea a pesar de su por momentos exagerado volumen, una de las acciones que permiten brindar claridades, transparencia, directrices y generar iniciativas que beneficien a la comunidad académica.</p>
Equipos multidisciplinarios	<p>Grupos que aportan variedad de enfoques y opiniones, nuevos puntos de vista para complementar el conocimiento individual</p> <p>Tipo de acción: capta conocimiento del exterior, genera conocimiento del interior, comparte conocimiento Nivel: Bajo</p> <p>Son acciones posibles y una realidad cada vez más</p>

Herramienta	Descripción
	concreta en razón a que tanto a nivel interno como externo se configuran estas relaciones que permiten no solo la visibilidad, sino el crecimiento y aumento del capital intelectual y relacional en la EIB.
Soportes de conocimiento no informatizados	Centros de documentación, archivos Tipo de acción: almacena, explicita conocimiento Nivel: Bajo La Universidad cuenta con un Sistema de Bibliotecas de amplio reconocimiento y amplia trayectoria en materia de sus recursos y servicios de información y conocimiento. Pero también urge que se intervenga y organice la información que reposa en los archivos de la unidad académica para su pronta recuperación y adecuada utilización y aprovechamiento.
Buzón de sugerencias	Aportes e ideas para los directivos Tipo de acción: capta conocimiento del exterior, explicita conocimiento Nivel: Bajo Es una herramienta de recolección de información todavía muy vigente que permite a la comunidad académica manifestar sus inquietudes y a las directivas prestar atención para la mejora continua.
Presentación de planes corporativos	Socialización de los planes para el conocimiento del futuro de la organización Tipo de acción: explicita conocimiento, comparte y distribuye conocimiento Nivel: Bajo Son prácticas obligatorias y fundamentales en toda administración y en particular en las universidades públicas para que se conozca entre toda la comunidad académica tanto el direccionamiento como las intenciones que se tienen.
Manual de acogida	Inducción organizacional Tipo de acción: explicita conocimiento, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Bajo Debe tenerse este procedimiento documentado y un cronograma y agenda de reuniones claves para todo el personal que se incorpora a la unidad académica con el fin de que reconozca los procesos y procedimientos institucionales.
Grupos de apoyo	Grupo para buscar un mejor desarrollo de las tareas Tipo de acción: comparte y distribuye conocimiento Nivel: Bajo Los Comités ad hoc o accidentales para resolver situaciones coyunturales que se presentan en la dinámica interna e institucional por diferentes causas.
Convivencia	Encuentros lúdicos para estrechar lazos y fomentar confianza Tipo de acción: comparte y distribuye conocimiento Nivel: Medio Son acciones que deben tenerse en cuenta siempre en los equipos de trabajo para generar confianza y un ambiente de cordialidad que propicie el compartir y el reconocerse como compañeros y personas con una historia y una forma de vida.
Gestión de colaboraciones	Acuerdos, convenios, contratos con organizaciones y personas del área

Herramienta	Descripción
	<p>Tipo de acción: capta conocimiento del exterior, comparte conocimiento Nivel: Medio La gestión del capital relacional es un tema clave y fundamental para mantener vivo el tejido que fortalezca la vida institucional y el crecimiento en materia de espacios de conocimiento y mejora continua.</p>
Vigilancia tecnológica	<p>Búsqueda, detección, análisis y comunicación de información sobre amenazas y oportunidades del área Tipo de acción: capta conocimiento del exterior Nivel: Medio Es una práctica necesaria de implementar en la EIB, que le permita hacer seguimiento a la formación e investigación en Ciencia de la Información a nivel global.</p>
Redes de colaboración	<p>Participación que proporciona sinergia del exterior Tipo de acción: capta conocimiento del exterior, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Medio Práctica que apoya y acrecienta el capital relacional para los procesos misionales y en particular los académicos en la EIB.</p>
Redes de conocimiento	<p>Participación para aprender y compartir conocimientos y experiencias del área Tipo de acción: capta conocimiento del exterior, comparte conocimiento Nivel: Medio Práctica que apoya y acrecienta el capital relacional para los procesos misionales y en particular los académicos en la EIB.</p>
Repositorio de buenas prácticas y lecciones aprendidas	<p>Acciones y procesos que forman parte del buen hacer y sirven de referencia. Prácticas y errores de los cuales aprender y minimizar sus efectos en el futuro Tipo de acción: explícita y almacena conocimiento Nivel: Medio y alto Práctica que se puede implementar para almacenar y compartir las memorias, casos, y acciones en los que participa el equipo de trabajo y que pueden ser útiles en cada momento de análisis de tendencias y de procesos académicos y evaluativos de la gestión.</p>
<i>Benchmarking</i> interno	<p>Comparación o referencia de procesos internos con el fin de trasladar mejores prácticas Tipo de acción: explícita y almacena conocimiento Nivel: Medio Práctica que puede implementarse entre los diferentes comités con el fin de compartir mejores prácticas y experiencias de trabajo más efectivas.</p>
Formación <i>outdoor</i>	<p>Capacitación y desarrollo de habilidades por fuera de la organización en entornos dinámicos y propicios para compartir experiencias Tipo de acción: capta conocimiento del exterior, comparte conocimiento interior Nivel: Alto Es necesario mantener abierta y permanente la agenda de formación externa que le permita a la comunidad académica reconocer otras experiencias y dinámicas que le permitan complementar sus saberes e implementar mejores formas de hacer las cosas.</p>
<i>E-learning</i>	<p>Formación a distancia mediante Tics</p>

Herramienta	Descripción
	<p>Tipo de acción: capta conocimiento del exterior, genera conocimiento interior Nivel: Medio Los nuevos escenarios de formación y de compartir conocimiento se convierten hoy en parte de la vida organizacional y parte de las posibilidades para hacer formación para toda la vida.</p>
<i>Benchmarking</i> externo	<p>Comparación de productos, servicios, métodos para aprender mejores prácticas de otros Tipo de acción: capta conocimiento del exterior, explicita conocimiento Nivel: Alto Práctica que es de completa vigencia y necesidad y que permite implementar mejoras permanentes a los procesos académico-administrativos en el Departamento de Formación Académica.</p>
Narrativas (<i>Storytelling</i>)	<p>Herramienta de aprendizaje y transmisión de información y conocimiento de alguien experimentado (lo que cuenta y cómo lo hace) Tipo de acción: explicita conocimiento, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Alto Práctica importante de implementar para el tema del relevo generacional y para no perder el conocimiento que da la experiencia. En los diferentes comités, en los diferentes momentos de discusión y de reflexión sobre la situación actual y la perspectiva futura de la Unidad Académica, este tipo de acciones contribuyen a no repetir errores y más bien a reconocer formas de hacer mejores.</p>
Comunidades virtuales	<p>Personas que comparten un propósito específico y profundizan en el conocimiento y la experiencia Tipo de acción: genera conocimiento interior, explicita, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Alto Práctica necesaria de implementar en la unidad académica para facilitar el compartir y almacenar el conocimiento que se tiene.</p>

Tabla 8 Herramientas tecnológicas (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 89 – 91) Adaptación al caso EIB

A continuación se presenta una serie de herramientas tecnológicas posibles de implementar en la EIB, de acuerdo con las diferentes prácticas y acciones que se realizan o que pueden realizarse en materia de GC y que representan para la organización cierto grado o no de dificultad (bajo, medio o alto) para su implementación.

Herramienta	Descripción
Correo electrónico	<p>Comunicación no interactiva de texto, datos, imágenes, mensajes de voz mediante TIC</p> <p>Tipo de acción: Capta conocimiento exterior, explicita, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Bajo</p> <p>Práctica cotidiana que debe tener implementada una cultura y valoración de su uso adecuado para compartir y distribuir efectivamente la información y el conocimiento.</p>
Acceso a Internet	<p>Conexión con información y conocimiento que reside en la red de redes</p> <p>Tipo de acción: capta conocimiento exterior Nivel: Bajo</p> <p>Práctica cotidiana que debe tener implementada una cultura y valoración de su uso adecuado para compartir y distribuir efectivamente la información y el conocimiento.</p>
Bases de conocimiento	<p>Conocimientos almacenados de forma sistemática y ordenada en soporte informático</p> <p>Tipo de acción: explicita conocimiento, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Bajo</p> <p>Implementación de repositorios y espacios de almacenamiento de la información y conocimiento generado que tengan claras las formas de acceso, de participación, de almacenamiento y de compartir.</p>
Servicio de foros	<p>Intercambio de información en la Red entre grupos de interés</p> <p>Tipo de acción: explicita conocimiento, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Medio</p> <p>Desde el portal de la EIB se pueden generar espacios de este tipo con una agenda y temáticas propias, así como la forma de participación y de acceso.</p>
Mensajería instantánea	<p>Intercambio de mensajes mediante dispositivos tecnológicos</p> <p>Tipo de acción: comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Medio</p> <p>Hoy es una práctica cotidiana que debe tener implementada una cultura y valoración de su uso adecuado para compartir y distribuir efectivamente la información y el conocimiento.</p>
Portal Web corporativo	<p>Sitio en la red con conocimiento e información corporativa</p> <p>Tipo de acción: explicita conocimiento, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Medio</p> <p>Son espacios donde se ven ‘materializados’ todos los procesos de conocimientos. Su uso en la EIB, requiere de más dinamismo y creatividad para mantener conectada y articulada a la comunidad académica. Su aprovechamiento para generar cultura y mantener una comunicación permanente con los diferentes actores que participan en los procesos, se hace fundamental y necesaria para crear ambientes propicios y confianza.</p>
Herramienta de búsqueda de información y conocimiento interno	<p>Herramientas de localización de información y conocimiento requerido</p> <p>Tipo de acción: explicita, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Medio</p> <p>Es necesario implementar herramientas tecnológicas de búsqueda de la información y el conocimiento que se genera en la unidad académica a partir del desarrollo de sus componentes misionales.</p>

Sistema de gestión documental	<p>Captura y administración de los documentos que pueden ser categorizados, en formatos y con forma de búsqueda y acceso Tipo de acción: capta conocimiento del exterior, explicita, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Medio Es fundamental para la EIB implementar cuanto antes un sistema de gestión documental que le permita almacenar, organizar y recuperar la documentación académico-administrativa que produce y que se articula con diferentes procesos que se adelantan.</p>
Sistema de flujos de trabajo	<p>Herramientas de seguimiento a la ejecución de diferentes procesos, procedimientos y proyectos Tipo de acción: explicita conocimiento, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Medio Debe implementarse con la identificación y la documentación de los procesos académico-administrativos de la EIB.</p>
Sistema Extranet	<p>Repositorio de información y conocimiento, accesible en el sitio web pero con acceso restringido a determinados actores Tipo de acción: capta conocimiento exterior, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Alto Es necesario implementar herramientas tecnológicas de búsqueda de la información y el conocimiento externo que es de alta pertinencia para la unidad académica y el desarrollo de sus componentes misionales.</p>
<i>Blogs; Weblogs; Bitácoras</i>	<p>Sitio web con recopilación cronológica de documentos de temáticas de interés donde el autor deja publicado lo que considera pertinente Tipo de acción: capta conocimiento exterior, genera conocimiento interior, explicita, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Alto Son herramientas que hoy son de uso cotidiano pero que aún falta incorporarlas a la cultura institucional y en el caso de la EIB, son implementación es mínima.</p>
<i>Wikis</i>	<p>Sitio web colaborativo donde se edita, mejora y guarda contenidos Tipo de acción: capta conocimiento exterior, genera conocimiento interior, explicita, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Alto Son herramientas que hoy son de uso cotidiano pero que aún falta incorporarlas a la cultura institucional y en el caso de la EIB, son implementación es mínima.</p>
<i>Sistema Intranet</i>	<p>Red privada con acceso limitado solo a los miembros y centrada en compartir conexión, documentación, conocimientos, experiencias Tipo de acción: genera conocimiento interior, explicita, comparte, distribuye y almacena conocimiento Nivel: Alto Es necesario implementar herramientas tecnológicas de búsqueda de la información y el conocimiento que se genera en la unidad académica a partir del desarrollo de sus componentes misionales.</p>
Páginas amarillas internas	<p>Sistemas de localización de personas con perfil y experiencia determinadas Tipo de acción: explicita conocimiento Nivel: Alto La EIB está en mora de construir un espacio que permita localizar el perfil, las habilidades, la experiencia de su</p>

	comunidad académica. La constitución de un espacio de esta índole contribuirá a compartir el conocimiento y crear confianza entre el equipo de trabajo, así mismo fortalecerá el capital relacional e intelectual.
Videoconferencias	Sistema de reuniones a distancia mediante Tics Tipo de acción: comparte y distribuye conocimiento Nivel: Alto La Universidad acaba de inaugurar este sistema en diferentes espacios de la Universidad, con lo cual se contribuirá al desarrollo e intercambio de conocimiento a distancia con diferentes actores de directo y particular interés para las unidades académicas, lo cual fortalecerá en gran medida el capital relacional.

4.7.2 Herramientas organizativas en función del grado de madurez de la organización vs finalidad o uso

De acuerdo con la Guía UNE 412001 IN, para el desarrollo del metamodelo se puede contar con una serie de herramientas organizativas que están ubicadas de acuerdo con el grado de madurez organizacional y se presentan de acuerdo con el nivel en que pueden ubicarse de acuerdo con la complejidad o el desarrollo alcanzado.

Tabla 9 Herramientas organizativas en función del grado de madurez de la organización vs finalidad o uso (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 92) Adaptación al caso EIB

Bajo	Medio	Avanzado
Captar conocimiento del exterior	Captar conocimiento del exterior	Captar conocimiento del exterior
Suscripciones Informes prospectivos Estudios de mercado Encuestas Formación externa Eventos académicos Incorporación de personal Todas estas prácticas y herramientas las utiliza la EIB en sus diferentes procesos. Lo que hace falta es ponerlas en función del modelo de manera estructurada e identificada como tal.	Gestión de colaboraciones Vigilancia tecnológica Redes de colaboración y conocimiento Todas estas prácticas y herramientas no se han utilizado en la EIB para sus diferentes procesos. Su implementación contribuiría no solo a captar conocimiento, sino a incorporar una cultura que contribuya a incrementar el capital relacional e intelectual del equipo de trabajo.	Consultoría externa Formación <i>outdoor</i> Benchmarking Prácticas que son poco utilizadas en la EIB. Aunque la formación <i>outdoor</i> , podría decirse que en parte si se logra, gracias a las posibilidades de los profesores vinculados y ocasionales de acceder a formación externa, a comisiones de estudio y asistencia a otros eventos. De todos modos es preciso para conocer la dimensión del lugar donde se está, el compararse con otros referentes y pares en los componentes misionales que se realizan.
Generar conocimiento del interior	Generar conocimiento del interior	Generar conocimiento del interior
Desayunos de trabajo Formación interna Boletín interno	Círculos de calidad y de creatividad e innovación Todas estas prácticas y	Consultoría interna Centros de excelencia Narrativas

Bajo	Medio	Avanzado
Reuniones Planes Equipos multidisciplinares Todas estas prácticas y herramientas las utiliza la EIB en sus diferentes procesos. Lo que hace falta es ponerlas en función del modelo de manera explícita, estructurada e identificada como tal.	herramientas no se han utilizado en la EIB para sus diferentes procesos. Su implementación contribuiría no solo a captar conocimiento, sino a incorporar una cultura que contribuya a incrementar el capital relacional e intelectual del equipo de trabajo.	Rotación <i>Mentoring</i> Prácticas que son poco, por no decir que nada utilizadas en la EIB.
Explicitar conocimiento	Explicitar conocimiento	Explicitar conocimiento
Desayunos de trabajo Formación interna Boletín interno Centro de documentación, archivo Buzón de sugerencias Planes Inducción Todas estas prácticas y herramientas las utiliza la EIB en sus diferentes procesos. Lo que hace falta es ponerlas en función del modelo de manera explícita, estructurada e identificada como tal.	Repositorio de buenas prácticas, de lecciones aprendidas Benchmarking Todas estas prácticas y herramientas no se han utilizado en la EIB para sus diferentes procesos. Su implementación contribuiría no solo a captar conocimiento, sino a incorporar una cultura que contribuya a incrementar el capital relacional e intelectual del equipo de trabajo.	Puestos de trabajo y perfiles Competencias Narrativas Prácticas que son poco, por no decir que nada utilizadas en la EIB.
Compartir, distribuir y almacenar	Compartir, distribuir y almacenar	Compartir, distribuir y almacenar
Reuniones Grupos de apoyo Planes Convivencias Inducción Equipos de trabajo Todas estas prácticas y herramientas las utiliza la EIB en sus diferentes procesos. Lo que hace falta es ponerlas en función del modelo de manera explícita, estructurada e identificada como tal.	Redes de colaboración y conocimiento Repositorios de buenas prácticas y lecciones aprendidas Benchmarking Círculos de calidad, creatividad e innovación SGC <i>Coaching</i> Todas estas prácticas y herramientas no se han utilizado en la EIB para sus diferentes procesos. Su implementación contribuiría no solo a captar conocimiento, sino a incorporar una cultura que contribuya a incrementar el capital relacional e intelectual del equipo de trabajo.	Competencias (páginas amarillas) Centros de excelencia Narrativa Rotación Espacios de colaboración y de compartir conocimiento <i>Benchmarking</i> <i>Mentoring</i> Prácticas que son poco, por no decir que nada utilizadas en la EIB.

4.7.3 Herramientas tecnológicas en función del grado de madurez de la organización vs finalidad de uso

Tabla 10 Herramientas tecnológicas en función del grado de madurez de la organización vs finalidad de uso (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 93) Adaptación al caso EIB

Bajo	Medio	Avanzado
Captar conocimiento del exterior	Captar conocimiento del exterior	Captar conocimiento del exterior
<p>Correo electrónico Internet Boletín externo Todas estas prácticas y herramientas las utiliza la EIB en sus diferentes procesos. Lo que hace falta es ponerlas en función del modelo de manera explícita, estructurada e identificada como tal y generar una cultura relacionada con el uso adecuado y efectivo de este recurso.</p>	<p>CRM Todas estas prácticas y herramientas no se han utilizado en la EIB.</p>	<p><i>E-Learning</i> Sistema <i>Extranet</i> <i>Blogs/Weblogs/Bitácoras</i> <i>Wikis</i> Prácticas que son poco, por no decir que nada utilizadas en la EIB.</p>
Generar conocimiento del interior	Generar conocimiento del interior	Generar conocimiento del interior
<p>Correo electrónico Herramienta utilizada en la EIB. Lo que hace falta es ponerlas en función del modelo de manera explícita, estructurada e identificada como tal y generar una cultura relacionada con el uso adecuado y efectivo de este recurso.</p>	<p>CRM ERP Análisis y explotación de datos Foros <i>Chat</i> Mensajería instantánea Todas estas prácticas y herramientas no se han utilizado en la EIB para sus diferentes procesos. Su implementación contribuiría no solo a captar conocimiento, sino a incorporar una cultura que contribuya a incrementar el capital relacional e intelectual del equipo de trabajo.</p>	<p>Inteligencia de negocios <i>E-Learning</i> Comunidades virtuales Intranet <i>Blogs/Weblogs/Bitácoras</i> <i>Wikis</i> Prácticas que son poco, por no decir que nada utilizadas en la EIB.</p>
Explicitar el conocimiento	Explicitar el conocimiento	Explicitar el conocimiento
<p>Ofimática Correo electrónico Bases de datos <i>Back up</i> Todas estas prácticas y herramientas las utiliza la EIB en sus diferentes procesos. Lo que hace falta es ponerlas en</p>	<p>Web/Portal corporativo CRM ERP Servidor de datos Herramientas de búsqueda de información Sistema de Gestión Documental Análisis y explotación de</p>	<p>Inteligencia de negocios Páginas amarillas Comunidades virtuales Intranet <i>Blogs/Weblogs/Bitácoras</i> <i>Wikis</i> Prácticas que son poco, por no decir que nada utilizadas en la EIB.</p>

Bajo	Medio	Avanzado
función del modelo de manera explícita, estructurada e identificada como tal y generar una cultura relacionada con el uso adecuado y efectivo de este recurso.	datos Foros Boletín digital Todas estas prácticas y herramientas no se han utilizado en la EIB para sus diferentes procesos. Su implementación contribuiría no solo a captar conocimiento, sino a incorporar una cultura que contribuya a incrementar el capital relacional e intelectual del equipo de trabajo.	
Compartir, distribuir y almacenar conocimiento	Compartir, distribuir y almacenar conocimiento	Compartir, distribuir y almacenar conocimiento
Correo electrónico Red Local Bases de datos Todas estas prácticas y herramientas las utiliza la EIB en sus diferentes procesos. Lo que hace falta es ponerlas en función del modelo de manera explícita, estructurada e identificada como tal y generar una cultura relacionada con el uso adecuado y efectivo de este recurso.	Web/Portal corporativo CRM ERP Servidor de datos Herramientas de búsqueda de información Sistema de Gestión Documental Sistema de flujos de trabajo Foros <i>Chat</i> Mensajería instantánea Boletín digital Todas estas prácticas y herramientas no se han utilizado en la EIB para sus diferentes procesos, con excepción quizás del Portal Corporativo. Su implementación contribuiría no solo a captar conocimiento, sino a incorporar una cultura que contribuya a incrementar el capital relacional e intelectual del equipo de trabajo.	Servidor web Inteligencia de negocios Páginas amarillas CMI Comunidades virtuales Intranet Extranet Videoconferencias <i>Blogs/Weblogs/Bitácoras</i> <i>Wikis</i> Prácticas que son poco, por no decir que nada utilizadas en la EIB, con excepción quizás de la Intranet.

El análisis y consideración de posibles prácticas y herramientas tanto organizativas como tecnológicas nos muestra de manera contundente el bajo nivel de madurez organizacional que se tiene en la EIB y en particular el Departamento de Formación Académica para cumplir con sus objetivos de la mano de este tipo de soluciones.

4.7.4 Herramientas útiles de gestión de personas para la gestión del conocimiento

La Guía UNE 412001 IN, tiene en cuenta el modelo de ciclo de vida de las personas en la organización (TALENTIA) (AENOR 2008, P. 94) o sea desde la entrada hasta la salida y en cuatro posibles etapas: atracción, desarrollo, retención, salida.

Etapas que en las unidades académicas también se presentan y que muchas organizaciones de carácter público no comprenden en términos de un proceso como tal y en muchas ocasiones es un pasar de años que aparentemente es más lleno de cansancios y de resistencias que de una experiencia importante de capitalizar a la hora de hablar del conocimiento acumulado a partir de la experiencia y el servicio prestado. A continuación se presentan algunas herramientas y prácticas que se pueden implementar en los procesos académico-administrativos de la EIB:

Tabla 11 Herramientas útiles de gestión de personas para la gestión del conocimiento (Tomado de Guía práctica de gestión del conocimiento. AENOR, 2008; p. 94-106) Adaptación al caso EIB

HERRAMIENTAS PARA LA ATRACCIÓN DEL TALENTO	Objetivos	Productos	Beneficios
Análisis y descripción de puestos de trabajo	Analizar contenido y alcance de las posiciones funcionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de funciones ▪ Mapa de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia y conocimiento general ▪ Racionalización de actividades y procesos de trabajo ▪ Plataforma para políticas, estrategias y técnicas de gestión de recursos humanos
Desarrollo de planes de acogida (Inducción)	Impulsar la adaptación e integración al ambiente y entorno laboral.	Metodología y el manual de inducción	Alcanzar rápido un alto rendimiento, aumento de la motivación y la seguridad e identificación de la empresa.
Selección de personal	Diseñar un modelo de atracción y selección de personas	Modelo y herramientas de selección, reclutamiento y formación de personas	Reducción de rotación y de costos y aumento de satisfacción y rendimiento
Definición de propuestas de valor	Elaborar un manifiesto de intenciones donde define qué va aportar al profesional para lograr su compromiso, atraerlo y retenerlo.	Declaración de valores y principios, ventajas y propuestas diferenciadoras para su equipo de trabajo.	Identificación de necesidad estratégica; autoconocimiento de la organización; conocimiento de la competencia (criterios de diferenciación); atracción y retención de personas.
HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO	Objetivos	Productos	Beneficios
Auditoría de clima o voz del empleado	Conocer el grado de satisfacción y la opinión de las personas en elementos clave de la empresa y su funcionamiento.	Estudios del clima y elaboración e implantación de planes de acción.	Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora, motivación y compromiso.
Evaluación del potencial y plan de carrera	Identificar el talento para desarrollarlo y gestionarlo adecuadamente mediante un sistema de desarrollo profesional.	Modelos de evaluación del potencial, de planes de carrera, de planes de formación.	Reducción de la rotación, continuidad, desarrollo del personal, orientación adecuada de la inversión en formación.
Gestión por competencias	Gestionar de forma adecuada las capacidades de las personas mediante el diseño de manuales y perfiles de competencias.	Identificación de perfiles, planes de formación, de carrera, gestión del desempeño y herramientas de evaluación.	Modelo integrado de gestión de recursos humanos.
Formación y desarrollo	Diseñar un conjunto coherente de acciones formativas.	Programa de formación (colectivo e individual) acorde con las	Capacitación, desarrollo profesional y personal, incremento de necesidades de formación más

HERRAMIENTAS PARA LA ATRACCIÓN DEL TALENTO	Objetivos	Productos	Beneficios
		necesidades específicas.	apropiadas y coherentes mediante un adecuado plan de formación.
Políticas retributivas	Implementar estrategias de compensación por los servicios prestados y de agregación de valor.	Equidad, reconocimiento, nivelación mediante un adecuado sistema de retribución que contribuya a la atracción y retención del talento.	Motivación, fidelización, cohesión y mayor adaptación al cambio.
Motivación y gestión del compromiso	Diseñar acciones encaminadas a comprometer y fidelizar para retener el talento y evitar rotación y absentismo.	Estudios de clima laboral, opiniones permanentes, acciones de motivación mediante planes de desarrollo individual y grupal en relación con su formación y desempeño.	Motivación, participación, desarrollo individual y colectivo
Gestión del desempeño y rendimiento	Disponer de un método objetivo, sistemático y periódico de evaluación del desempeño.	Relaciones laborales adecuadas en relación con el seguimiento del desempeño ante los objetivos fijados y adecuada asignación de responsabilidades y con ello se espera obtención de mejores resultados.	Orientación hacia los resultados con responsabilidad
Valoración de puestos de trabajo	Realizar valoración de puestos que determine el peso específico (importancia relativa)	Definición de perfiles; simplificaciones de negociaciones y revisiones salariales; favorece la motivación.	
Descripción de perfiles profesionales e inventario de RRHH	Crear una base de datos con información laboral y personal con posibilidad de actualización permanente.	Información actualizada de los perfiles para la gestión del desempeño e inventario del talento disponible.	
Evaluación 360°	Evaluar el personal a partir de la visión de distintos evaluadores del entorno laboral y de su autoevaluación.		Contar con una herramienta adaptada a la organización; orienta la inversión en formación para desarrollar al máximo el potencial profesional y genera motivación.
Gestión del cambio	Conseguir el cambio cultural asociado al nuevo modelo con visión común y comprometida.		Iniciativa, confianza, seguridad, mejora del clima, rendimiento y calidad.

HERRAMIENTAS PARA LA ATRACCIÓN DEL TALENTO	Objetivos	Productos	Beneficios
Delegación (<i>empowerment</i>)	Proporcionar mayor capacidad de influencia a los empleados traducida en: apoyo de los directivos; creación de equipos de trabajo; formación en temas como el liderazgo, los equipos auto-dirigidos; diseño adecuado de puestos; definición correcta de objetivos; comunicación adecuada; definición de sistemas de gestión del desempeño, de retribución variable.		Aumento de satisfacción y confianza, de responsabilidad, de compromiso, de creatividad, disminución de la resistencia al cambio.
Empleabilidad y políticas de rotación	Aumentar la capacidad de los trabajadores para ocupar puestos distintos, generar seguridad, mayor motivación y una mejor gestión del conocimiento a partir del desempeño de las personas.		Desarrollo personal y organizacional
Comunicación	Interrelación entre el grupo de trabajo para que fluyan adecuadamente las relaciones.		Motivación, compromiso, organización y un mejor ambiente de trabajo.
HERRAMIENTAS PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO Y SU SALIDA	Objetivos	Productos	Beneficios
Planes de contingencia	Minimizar pérdidas que se generan con motivo de acontecimientos para los que hace falta estar preparado.		Anticipación a eventos adversos y reducción de efectos negativos como pérdidas de talento, tecnológicas y económicas, para asegurar la continuidad sin mayores traumatismos.
Políticas de conciliación	Establecer un proceso de mejora continua en materia de conciliación de la vida profesional y familiar		Mejora continua en lo económico, lo personal y lo profesional
Recolocación (<i>outplacement</i>)			Desvinculación programada y asistida para búsqueda

HERRAMIENTAS PARA LA ATRACCIÓN DEL TALENTO	Objetivos	Productos	Beneficios
			de un nuevo empleo o reorientación hacia una nueva actividad y así reducir el conflicto emocional.

4.8 Medición de la GC

4.8.1 ¿Por qué se mide el conocimiento y la GC?

Es un tema fundamental a la hora de valorar la importancia e impacto del modelo. Lo crucial es analizar la forma en la que se gestiona conocimiento de manera estratégica en beneficio de todos entre otras razones porque:

- Siempre se querrá saber qué tan rentable será la inversión en GC.
- Las personas querrán saber qué se les ofrece para el desarrollo de sus habilidades, pues es de esperarse que siempre se desee aprender y que se les prepare y se valore su conocimiento. Por ello será clave la transparencia y acceso a la base de conocimientos.
- Acceder a los beneficios del conocimiento mediante productos y servicios de calidad.

4.8.2 ¿Qué se puede medir? Resultados y actividades de GC

En el tema de medir conocimiento es importante el tener en cuenta las interdependencias con otras actividades y además es necesario considerar siempre el contexto específico y es importante además tener claro que el valor del conocimiento depende de cómo lo usemos y el valor que tiene para cada situación.

La Norma UNE 412001 IN propone una serie de indicadores que para el caso de la EIB pueden revisarse y tenerse en consideración de acuerdo con las variables y diferencias que presenta la unidad académica.

4.9 Capital intelectual, humano, relacional y estructural

Capital Intelectual (CI)

Incluye además del conocimiento de las personas, los datos y la información relacionada con los procesos, los productos, los usuarios de la organización. El CI está formado por las ideas, su comprensión y la tecnología para innovar. En suma, es el conocimiento a disposición de todos.

Componentes del capital intelectual:

- **Capital Humano (CH):** habilidades, talento, conocimientos de las personas que entran y salen.
- **Indicadores de capital humano a considerar para la EIB**

En capacidades y desarrollo (en %)

- Horas de formación/empleado
- Promedio de las acciones formativas por persona

En competencias (en número)

- Horas e formación en desarrollo competencial

Experiencia (en años)

- Promedio edad de la plantilla
- Antigüedad media de la plantilla

Capacidad de aprendizaje (en %)

- Pregrado y posgrado

Diversidad (en %)

- Mujeres/total plantilla

Compromiso y motivación (en %)

- Personas con retribución variable/ Total plantilla
- Rotación externa no deseada/ Total plantilla

Participación activa (en número)

- Sugerencias aportadas
- Premios por sugerencias

Capital estructural (CE):

Conocimiento incorporado en la estructura, procesos y cultura, o sea el saber general de la organización. Se puede almacenar como procedimientos documentados, bases de datos, sistemas expertos, software de apoyo a las decisiones. Es lo que queda cuando todos se van de la organización y es su propiedad exclusiva.

Indicadores capital estructural a considerar para la EIB:**Capacidad tecnológica**

- Acceso a Intranet/ Total plantilla
- Acceso a Internet/ Total plantilla
- E-mail/ Total plantilla

Calidad de los procesos (en número)

- Certificaciones

Transparencia (en %)

- Acceso a sistemas de información/ Total plantilla

Procesos de apoyo a usuarios (en número)

- Llamadas atendidas
- E- mails recibidos y respondidos

Capital relacional (CR):

Red de usuarios satisfechos y leales. Se acostumbra valorar a la organización por la cantidad y calidad de relaciones establecidas con el paso de los años y la confianza generada entre ellos en sus productos y servicios.

Un propósito fundamental de la GC es crear CI. Por ello la GC debe apreciarse como un medio para conseguir un fin.

Indicadores de capital relacional a considerar para la EIB:

Capacidad de servicio y acceso (en número y %)

- Número de oficinas de atención
- Empleados por oficina
- Llamadas atendidas
- E-mail recibidos y respondidos

Satisfacción y vinculación de usuarios del servicio

- Índice de satisfacción (en %)

Sugerencias aportadas y adoptadas (en %)

5 Conclusiones y recomendaciones

Se presenta a continuación una serie de conclusiones y recomendaciones a partir del análisis de la situación real de la EIB como organización y como unidad académica encargada de formar profesionales en las áreas propias de la ciencia de la información y responsable de los procesos académicos que ello implica para el adecuado cumplimiento de su misión universitaria.

5.1 Conclusiones

- Para el caso de la EIB y en particular del Departamento de Formación Académica es claro que hay un cúmulo importante de información y conocimiento que no ha sido aprovechado de manera suficiente para la mejora de sus acciones.
- Hay mucho desconocimiento de lo que son los procesos académicos entre la comunidad académica, por tanto es muy conveniente implementar mejoras a todo nivel que permitan que la información y el conocimiento generado sea aprovechado de manera óptima.
- La falta de estructuración adecuada tanto de los procesos, como de la información y el conocimiento hace que muchos esfuerzos se vean de manera aislada y desarticulada, por ende no aprovechada al máximo por los diferentes actores involucrados en los procesos académicos.
- De acuerdo con los parámetros establecidos por la Norma UNE 412001 IN, estamos ante una organización con un nivel de madurez bajo en lo relacionado con la GC, que requiere de manera pronta de la implementación de un modelo que le permita articular esfuerzos y aprovechar mejor los recursos y el talento con que cuenta.
- Podría decirse que la EIB ha realizado importantes esfuerzos en materia de tecnología, de infraestructura, de identificación de procesos que realiza, así como de formación de su equipo de trabajo. No obstante, estas acciones se ven como intentos que no llegan a tener el carácter sistémico y articulado que debería tener para alcanzar mejores logros en los procesos académicos y organizacionales.
- La carencia de un ambiente propicio para generar confianza, motivación y una cultura ideal para el trabajo en grupos, equipos u comunidades, también se presenta como una debilidad estructural que no permite el progreso en materia de aprovechamiento y gobierno de la información y del conocimiento.

- Resulta paradójico que siendo formadores en áreas de la ciencia de la información, no se cuente con adecuados sistemas, recursos, herramientas y procesos que propicien la identificación, la creación, el almacenamiento, el compartir, el almacenar y el utilizar el conocimiento.

5.2 Recomendaciones

- Inicialmente conviene recomendar a la EIB que incorpore a su hacer una serie de herramientas y recursos que contribuyan de manera importante el desarrollo de su misión, esto es: documentación de sus procesos y procedimientos; implementación de programas de inducción y re-inducción; inventario de sus recursos humanos y tecnológicos; formación y sensibilización hacia el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional.
- También es preciso que se trabaje en pro de una cultura de confianza, respeto, motivación y búsqueda de un mejor clima y ambiente de trabajo que propicie el escenario ideal para el tema del gobierno del conocimiento.
- Finalmente, a partir de lo que deja esbozado esta propuesta de modelo, que busca fusionar y tomar muchos de los elementos clave para el mejor desarrollo y aprovechamiento de los procesos de conocimiento, es que se implemente en la EIB un modelo de gobierno del conocimiento, con todo lo que ello implica, es decir: definir procesos, políticas, directrices, procedimientos; generar una cultura apropiada de trabajo en equipo y aprendizaje permanente; propiciar la motivación y los incentivos necesarios para que se logren consensos y participación amplia de la comunidad académica; aprovechar todas las herramientas y recursos tecnológicos con que hoy se cuenta para trabajar todos los procesos de conocimiento que el modelo exige; verificar y evaluar permanentemente los logros y realizaciones que se tiene a partir de su implementación. En suma no solo para la mejora de sus procesos académicos, como lo plantea esta propuesta, sino todo aquello que tiene que ver con la unidad académica y sus componentes misionales.

Anexos

Anexo A. Plantilla para registrar el proceso de búsqueda en Bases de Datos²

Plantilla para registrar el proceso de búsqueda en Bases de Datos

Nombre completo:

Tema de la investigación:

Pregunta(s) de investigación:

1. Diseño de la estrategia de búsqueda

Palabras clave en orden de prioridad:

Español:

- 1.
- 2.
- 3.

Inglés:

- 1.
- 2.
- 3.

Otro idioma:

- 1.
- 2.
- 3.

Descriptores:

Español:

- 1.
- 2.
- 3.

Inglés:

- 1.
- 2.
- 3.

Otro idioma:

- 1.
- 2.
- 3.

Proposiciones o ecuaciones de búsqueda:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

² Sugerida por el profesor de la Maestría en Ciencia de la Información, Hernando Lopera Lopera

Delimitadores de los resultados:

Cronológico:

Geográfico:

Otros:

Otros modificadores:

Edad:

Género:

Raza o etnia:

Otros:

Fuentes y recursos de información identificados:

2. Ejecución de la búsqueda

2.1. Base de Datos Consultada:

Fecha de la búsqueda:

Término o ecuación de búsqueda	NºDocs	Observaciones
#1	.	
#2	.	
#3	.	
#4	.	

(Añadir las filas necesarias)

2.2. Base de Datos Consultada:

Fecha de la búsqueda:

Término o ecuación de búsqueda	NºDocs	Observaciones
#1	.	
#2	.	
#3	.	
#4	.	

(Añadir las filas necesarias)

2.3. Base de Datos Consultada:

Fecha de la búsqueda:

Término o ecuación de búsqueda	NºDocs .	Observaciones
#1		
#2		
#3		
#4		

(Añadir las filas necesarias)

2.4. Base de Datos Consultada:

Fecha de la búsqueda:

Término o ecuación de búsqueda	NºDocs .	Observaciones
#1		
#2		
#3		
#4		

(Añadir las filas necesarias)

3. Documentos seleccionados y justificación:

Citas bibliográficas según APA

4. Documentos descartados y justificación:

Citas bibliográficas según APA

Anexo B. Cuestionario aplicado a administrativos, directivos y docentes

Abril 20 de 2013

CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC) EN LE ESCUELA INTERAMERICANA DE BIBLIOTECOLOGÍA (EIB), DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO Y DOCENTE

La Guía UNE 412001 IN de AENOR (AENOR, 2008, p. 80), ofrece una herramienta para medir cómo está situada una organización con respecto de los procesos de conocimiento básico, esto es: identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento.

Para cada uno de estos procesos se realizan siete preguntas (relacionadas con el 'modelo de 7 s' de McKinsey) de diagnóstico, que como dice la Guía se pueden adaptar a diferentes tipos de organizaciones. El cuestionario se centrará en identificar la situación de la Escuela Interamericana de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia y las preguntas se centran en la totalidad de la organización para observar si sus aspectos de conocimiento son fuertes o débiles. El modelo propone evaluar las preguntas de 1 a 5, en donde para el análisis de las respuestas es importante identificar las preguntas puntuadas más positiva y negativamente y pide comparar las respuestas de acuerdo con las áreas y personas de la organización que responden mediante una serie de preguntas generales.

A continuación se presenta la forma como se adaptan al caso de la Escuela Interamericana de Bibliotecología y se define su aplicación en los diferentes actores que forman parte de su comunidad académica, que para este caso serían: personal directivo, personal docente, personal administrativo y estudiantes así:

Preguntas para el personal directivo

Entiéndase aquí dirigidas directamente a los miembros del Consejo de Escuela, máxima autoridad de la unidad académica conformada en el momento por 5 miembros así: Dirección de la EIB, Jefa del Centro de Investigaciones en Ciencia de la Información, CICINF, Coordinadora de Posgrados, Representante de los Profesores, Jefe de Departamento de Formación Académica.

Preguntas para el personal administrativo

Entiéndase aquí dirigidas directamente al personal que apoya labores académico-administrativas relacionadas con el día a día en materia de desarrollo y cumplimiento de actividades que facilitan el cumplimiento de la misión institucional y que en el caso de la EIB serían: Secretaria de Dirección, Secretaria del Centro de Investigaciones en Ciencia de la Información, CICINF, Secretaria del Departamento de Formación Académica, encargado del soporte técnico y sala de cómputo.

Preguntas para el personal docente

Profesores vinculados

Entiéndase aquí dirigidas directamente al equipo de profesores que contribuye con el cumplimiento de los ejes misionales de la Universidad y que también apoya labores académico-administrativas y que en el caso de la EIB serían: 10 profesores de planta, 10 profesores ocasionales (9 de tiempo completo y 1 de medio tiempo)

Profesores de Cátedra

Entiéndase aquí dirigidas directamente al equipo de profesores que contribuye con el cumplimiento del eje misional de la Docencia en los diferentes programas de pregrado y que en el caso de la EIB serían: 41 profesores

Para la valoración de cada pregunta se tendrán los siguientes criterios de valoración:

Factor	Rango	Nota
Totalmente de acuerdo	4,6 – 5,0	
De acuerdo	4,0 – 4,5	
Medianamente de acuerdo	3,6 – 3,9	
Algo de acuerdo	3,0 – 3,5	
En desacuerdo	1,5 – 2,9	

Totalmente en desacuerdo	0,0 – 1,4	
No sabe No responde (NS/NR)		

Las preguntas diseñadas para la EIB serían las siguientes:

¿Tiene la Escuela Interamericana de Bibliotecología, EIB una misión, visión o estrategia clara? (Estrategia)

¿La cultura organizacional de la EIB se basa en la confianza, el respeto, la colaboración y la profesionalidad? (estilo)

¿Está el personal de la EIB totalmente motivado para contribuir a los objetivos de la organización? (personal)

¿Tiene la EIB las competencias que apoyen su estrategia? (habilidades)

¿Se tienen bien organizados en la EIB la estructura y los procesos para conseguir las metas? (estructura)

¿Se apoya la EIB en sistemas de información adecuados? (sistemas)

Preguntas relacionadas con los procesos de conocimiento en la EIB.

Preguntas relacionadas con la **identificación** del conocimiento:

¿Se sabe en la EIB qué conocimientos se necesitan para apoyar la estrategia?

¿Se conocen en la EIB las destrezas más importantes de cada uno de sus compañeros?

¿Hay motivación en la EIB para buscar conocimiento existente y evitar re-procesos?

¿En la EIB todos saben quién sabe qué?

¿Las personas que conforman la comunidad académica de la EIB saben cómo encontrar el conocimiento que está disponible?

¿En la EIB se identifica y se conoce la estructura organizacional?

¿Se cuenta en la EIB con sistemas en los cuales poder encontrar fácilmente el conocimiento con el que se cuenta?

¿Hay en la EIB una pregunta constante por los conocimientos que se necesitan para llevar a cabo las tareas actuales y futuras?

¿Sé lo que sé?

Preguntas relacionadas con la **creación** del conocimiento:

¿Hay en la EIB una estrategia explícita relacionada con los procesos académicos para el desarrollo del conocimiento y su adquisición?

¿Hay en la EIB una política o directriz sobre cómo se deberían obtener nuevos conocimientos en relación con los procesos académicos?

¿Hay en la EIB estímulo y motivación para adquirir y desarrollar nuevos conocimientos en los procesos académicos?

¿Se centra el equipo de trabajo de la EIB en aprender y explorar nuevas formas de trabajar?

¿Sabe el equipo de trabajo de la EIB cómo innovar?

¿Se han desarrollado en la EIB formas para apoyar la creación de nuevo conocimiento relacionado con los procesos académicos? (ascensos, capacitación, rotación, entrenamiento)

¿Me gusta aprender?

¿Desarrollo con efectividad conocimiento nuevo cuando se necesita?

Preguntas relacionadas con el **almacenamiento** del conocimiento:

¿Cuenta la EIB con una estrategia clara para almacenar sus activos de conocimiento?

¿Existe un acuerdo en la EIB sobre qué conocimientos deberían almacenarse? ¿La Jefatura de Formación Académica de la EIB estimula a la comunidad académica para capturar experiencias y lecciones aprendidas y reutilizarlas?

- ¿Las personas que intervienen en los procesos académicos emplean tiempo y esfuerzos en contribuir a la base de conocimientos de la EIB?
- ¿Se sabe en la EIB cómo y dónde se puede almacenar el conocimiento propio para que otros vuelvan a utilizarlo?
- ¿Existen en la EIB roles y responsabilidades asignadas para el almacenamiento y conservación del conocimiento relacionado con los procesos académicos?
- ¿Se cuenta en la EIB con los sistemas correctos como bases de datos, intranets, repositorios, donde se pueda almacenar fácilmente el conocimiento que se tiene documentado?
- ¿Me gusta realizar contribuciones a la base de conocimientos de los procesos académicos de la EIB?
- ¿Mi conocimiento es accesible a los demás?

Preguntas relacionadas con el **compartir** el conocimiento:

- ¿La estrategia de la EIB en relación con sus procesos académicos puede realizarse solamente si se comparte conocimiento?
- ¿En la EIB “el intercambio de conocimientos = poder”, se aplica más que “poseer conocimientos = poder”?
- ¿La dirección de la EIB motiva al personal para compartir conocimiento mediante la confianza, dando incentivos, haciendo disponibles el tiempo y los recursos?
- ¿Se dedica tiempo en la EIB a compartir ideas y experiencias con otros?
- ¿Sabe la comunidad académica de la EIB cómo puede compartir con otros de manera positiva su conocimiento?
- ¿La forma en que se organiza la comunidad académica de la EIB (áreas, espacios, reuniones) genera barreras para el intercambio de conocimiento?
- ¿Se cuenta en la EIB con sistemas correctos como: bases de datos, intranets, salas de cómputo y correo electrónico para apoyar el intercambio de conocimiento?
- ¿Me gusta compartir ideas y experiencias con otros?

Preguntas relacionadas con la **utilización** del conocimiento:

- ¿Se cuenta en la EIB con una cultura organizacional y estructura interconectada para hacer óptimo el uso del conocimiento en los procesos académicos?
- ¿Hay acuerdo en la EIB en cómo se puede hacer uso positivo de nuestro conocimiento?
- ¿Se anima en la EIB para hacer uso del conocimiento disponible en relación con los procesos académicos?
- ¿Se aplica el conocimiento para mejorar e innovar en el trabajo?
- ¿Se sabe en la EIB cómo usar el conocimiento disponible en el trabajo?
- ¿Se sabe en la EIB cómo asociar el conocimiento a las actividades relacionadas con los procesos académicos?
- ¿Se cuenta en la EIB con sistemas que facilitan el utilizar el conocimiento disponible?
- ¿Soy flexible a la hora de aplicar el conocimiento de otras personas para llegar a ser más eficiente y efectivo?
- ¿Prefiero usar ideas y sugerencias de otras personas en lugar de destacar yo mismo?

Anexo C. Cuestionario aplicado a estudiantes

Abril 20 de 2013

CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC) EN LE ESCUELA INTERAMERICANA DE BIBLIOTECOLOGÍA (EIB), DIRIGIDO A LOSESTUDIANTES DEL TERCER NIVEL EN ADELANTE DE SU PLAN DE ESTUDIOS

La Guía UNE 412001 IN de AENOR (AENOR, 2008, p. 80), ofrece una herramienta para medir cómo está situada una organización con respecto de los procesos de conocimiento básico, esto es: identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento.

Para cada uno de estos procesos se realizan siete preguntas (relacionadas con el 'modelo de 7 s' de McKinsey) de diagnóstico, que como dice la Guía se pueden adaptar a diferentes tipos de organizaciones. El cuestionario se centrará en identificar la situación de la Escuela Interamericana de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia y las preguntas se centran en la totalidad de la organización para observar si sus aspectos de conocimiento son fuertes o débiles.

A continuación se presenta la forma como se adaptan al caso de la Escuela Interamericana de Bibliotecología y se define su aplicación en los estudiantes que forman parte de su comunidad académica y que por su tiempo de permanencia en relación con su nivel de estudios alcanzado es preciso considerar.

Preguntas dirigidas a los estudiantes:

Entiéndase aquí dirigidas directamente a quienes reciben los productos y servicios académico-administrativos, es decir el grupo de estudiantes de los programas de pregrado de la EIB y que en el caso de la propuesta, se tendrá en cuenta que ya tengan por lo menos superados los dos primeros semestres de su programa. En este caso serían: 141 de bibliotecología y 58 de la Tecnología en Archivística, para un total de 199 estudiantes aproximadamente.

El modelo propone evaluar las preguntas de 1 a 5, en donde para el análisis de las respuestas es importante identificar las preguntas puntuadas más positiva y negativamente y pide comparar las respuestas de acuerdo con las áreas y personas de la organización que responden mediante una serie de preguntas generales.

Para la valoración de cada pregunta se tendrán los siguientes criterios de valoración

Factor	Rango	Nota
Totalmente de acuerdo	4,6 – 5,0	
De acuerdo	4,0 – 4,5	
Medianamente de acuerdo	3,6 – 3,9	
Algo de acuerdo	3,0 – 3,5	
En desacuerdo	1,5 – 2,9	
Totalmente en desacuerdo	0,0 – 1,4	
No sabe / No responde		

Las preguntas diseñadas serían las siguientes:

¿Tiene la EIB una misión, visión o estrategia clara? (Direccionamiento Estratégico)

¿El trabajo y las acciones de la EIB se basan en la confianza, el respeto, la colaboración y la profesionalidad? (estilo)

¿Está el personal de la EIB totalmente motivado para contribuir a los objetivos de la organización? (personal)

¿Tiene la EIB las competencias que apoyen su estrategia? (habilidades)

¿Se tienen en la EIB bien organizados la estructura y los procesos de la organización para conseguir las metas? (estructura)

¿Se apoya la EIB en sistemas de información adecuados? (sistemas)

Preguntas relacionadas con los procesos de conocimiento en la EIB

Preguntas relacionadas con la **identificación** del conocimiento:

¿Cree usted que las personas que trabajan en la EIB saben qué conocimientos se necesitan para apoyar el direccionamiento estratégico en relación con sus procesos académicos?

¿Conoce las destrezas más importantes de las personas que trabajan en la EIB?

¿Cree usted que hay motivación entre la comunidad académica para buscar conocimiento existente y evitar re-procesos?

¿Considera que en la EIB todos saben quién sabe qué? ¿Las personas que conforman la comunidad académica de la EIB saben cómo encontrar el conocimiento que está disponible?

¿Se identifica y se conoce la estructura organizacional de la EIB?

¿Se cuenta en la EIB con sistemas en los cuales poder encontrar fácilmente el conocimiento con el que se cuenta?

¿La EIB sabe lo que realmente sabe?

Preguntas relacionadas con la **creación** del conocimiento:

¿Hay en la EIB una estrategia clara relacionada con los procesos académicos para el desarrollo del conocimiento y su adquisición?

¿Cree usted que en la EIB hay estímulo y motivación para adquirir y desarrollar nuevos conocimientos en los procesos académicos?

¿Se centra el grupo de docentes y el personal administrativo de la EIB en aprender y explorar nuevas formas de trabajar?

¿Al personal docente y administrativo le gusta aprender?

Preguntas relacionadas con el **almacenamiento** del conocimiento:

¿Cuenta la EIB con una estrategia clara para almacenar sus activos de conocimiento?

¿Las personas de la EIB están de acuerdo en qué conocimientos deberían almacenarse?

¿La Jefatura de Formación Académica estimula a la comunidad académica que atiende para capturar experiencias y lecciones aprendidas y reutilizarlas con el resto de la organización?

¿Las personas que intervienen en los procesos académicos emplean tiempo y esfuerzos en contribuir a la base de conocimientos de la EIB?

¿Se sabe en la EIB cómo y dónde se puede almacenar el conocimiento propio para que otros vuelvan a utilizarlo?

¿Existen roles y responsabilidades asignadas en la EIB para el almacenamiento y conservación del conocimiento relacionado con los procesos académicos?

¿Se cuenta en la EIB con los sistemas correctos como bases de datos, intranets, repositorios, donde se pueda almacenar fácilmente el conocimiento que se tiene documentado?

¿Me gusta realizar contribuciones y sugerencias a la base de conocimientos de los procesos académicos?

Preguntas relacionadas con el **compartir** el conocimiento:

¿La estrategia de la unidad académica en relación con sus procesos académicos puede realizarse solamente si se comparte conocimiento?

¿En la EIB “el intercambio de conocimientos = poder”, se aplica más que “poseer conocimientos = poder”?

¿La dirección de la EIB motiva a compartir conocimiento mediante la confianza, dando incentivos, haciendo disponibles el tiempo y los recursos?

¿Se dedica en la EIB tiempo a compartir ideas y experiencias con otros, incluso si esto no es directamente relevante para el trabajo que se realiza?

¿Sabe la comunidad académica de la EIB cómo puede compartir con otros de manera positiva su conocimiento?

¿La forma en que se organiza la comunidad académica de la EIB (áreas, espacios, reuniones) no provoca barreras para el intercambio de conocimiento?

¿Se cuenta en la EIB con sistemas correctos como: bases de datos, intranets, salas de cómputo y correo electrónico para apoyar el intercambio de conocimiento?

¿Me gusta compartir ideas y experiencias con otros?

Preguntas relacionadas con la **utilización** del conocimiento:

¿Hay acuerdo en la EIB en cómo se puede hacer uso positivo de nuestro conocimiento?

¿Se anima en la EIB para hacer uso del conocimiento disponible en relación con los procesos académicos?

¿Se aplica en la EIB el conocimiento para mejorar e innovar en el trabajo?

¿Se sabe en la EIB cómo usar el conocimiento disponible en el trabajo?

¿Se cuenta en la EIB con sistemas que facilitan el utilizar el conocimiento disponible?

¿Prefiero usar ideas y sugerencias de otras personas en lugar de destacar yo mismo?

Bibliografía

- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2008). *Guía práctica de gestión del conocimiento: Informe UNE 412001 IN*. Madrid, España: AENOR.
- BARRAGÁN O., A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital* , 5 (1), 65-101.
- BUENO C., E. y. *Gestión del conocimiento en universidades y organismos públicos de investigación* . Madrid: Comunidad de Madrid.
- CARMONA S., E. J. (2007). *Tesis doctoral: Una propuesta de dashboard digital del docente como estrategia de gestión de personal del conocimiento en el ámbito académico y su aplicación en la Universidad del Quindío*. Palma de Mayorca: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- PRIETO P., I. M. (2003). *Una valoración de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de las personas en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador: tesis de doctorado*. Valladolid: Universidad Valladolid.
- RODRÍGUEZ G., D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación* , 37, 25 - 39.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (1999). *El proceso de la investigación científica*. México : LIMUSA.
- TOHÁ LAVANDEROS, J. J. (2006). *Tesis doctoral: Educación, comunicación para el desarrollo y gestión del conocimiento: estudios de caso de los modelos de sociedad de la información de Finlandia e Irlanda*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- CORNELLA, A. (1999 - 2000). *Cómo sobrevivir a la infoxicación*. Recuperado el 12 de Febrero de 2014, de Infonomía:
http://www.infonomia.com/img/pdf/sobrevivir_infoxicacion.pdf
- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. (2013). *Plan de desarrollo 2006 - 2016*. Obtenido de Departamento de Planeación Universidad de Antioquia:
http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/plan_dllo.pdf
- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. (2013). *Escuela Interamericana de Bibliotecología*. Obtenido de
<http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/SedesDependencias/Bibliotecologia>
- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. (2012). *Plan de Acción Institucional 2012-2015*. Recuperado el 6 de 3 de 2014, de
<http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/desarrolloInstitucional/planAccion2012.pdf>
- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. (2004). *Acuerdo Superior 272 13 de abril de 2004*. Obtenido de <http://secretariageneral.udea.edu.co/doc/a0272-2004.html>
- URIARTE, J., & A., F. (2008). *Introduction to knowledge management : a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject*. Japón : ASEAN Foundation, National Academy of science and Technology.
- COBO J., A. (2006). *Tesis doctoral: Modelo de capital intelectual de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Indicadores de capital humano y gestión del conocimiento*. Universidad de Málaga.
- TOHÁ LAVANDEROS, J. J. (2006). *Tesis doctoral: Educación, comunicación para el desarrollo y gestión del conocimiento: estudios de caso de los modelos de sociedad de la información de Finlandia e Irlanda*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- PASSONI, L. I. (2005). Gestión del conocimiento: una aplicación en departamentos académicos. *Gestió y Política Pública* , 14 (1), 57-74.
- RODRÍGUEZ BORNAETXEA, F. (s.f.). (C. d. SERCONSCIENCIA, Productor) Recuperado el 13 de Febrero de 2014, de Psicología Transpersonal: www.archetipos.com/definicion-transpersonal.html
- Universidad de Antioquia. (13 de Abril de 2004). *Documentos Jurídicos: Normas Jurídicas Universitarias*. Recuperado el 7 de Marzo de 2014, de Secretaria General de la Universidad de Antioquia: <http://secretariageneral.udea.edu.co/doc/a0272-2004.html>

Universidad de Antioquia. (s.f.). *Maestría en Ciencia de la Información*. Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de Escuela Interamericana de Bibliotecología:
<http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/SedesDependencias/Bibliotecologia/C.EstudiarEscuela/B.ProgramasPosgrado>

CORREA URIBE, G., & SEGURA JIMÉNEZ, H. (2008). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. *Revista Interamericana de Bibliotecología* , 85-108.

CORREA URIBE, G., & ROSERO J., S. L. (2008). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. *Revista Interamericana de Bibliotecología* , 31 (2008), 85-108.

ORDUZ, R. (12 de Septiembre de 2013). *Ranking de las universidades 2013: mundo, América Latina, Colombia*. Recuperado el Febrero de 2014, de Ranking de las universidades 2013: mundo, América Latina, Colombia:
<http://www.colombiadigital.net/opinion/columnistas/los-numeros-de-las-tic/item/5633-ranking-de-las-universidades-2013-mundo-america-latina-colombia.html#a4>