

Gestión del conocimiento, semilleros de investigación, y procesos comunicativos aplicados al contexto educativo e institucionales



Editores

Johel E Rodríguez
Mariana Elena Peñaloza
Valmore Bermúdez-Pirela

Gestión del conocimiento, semilleros de investigación y procesos comunicativos aplicados al contexto educativo e institucionales

Editores

Johel E Rodríguez

Mariana Elena Peñaloza

Valmore Bermúdez-Pirela

**Gestión del conocimiento, semilleros de
investigación y procesos comunicativos
aplicados al contexto educativo e
institucionales**

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

BARRANQUILLA Y CÚCUTA - COLOMBIA

Editores

Johel E Rodríguez
Mariana Elena Peñaloza
Valmore Bermúdez-Pirela

Autores

Akever K Santafé
Albenis Esther Flórez
Anderson Smith Flórez Fuentes
Clara Liliana Parra
Cristian Andres Toloza
Erika L Molina
Fabio Fidel Fuentes Medina
Frank H Sáenz
Jhon-Franklin Espinosa-Castro
Johel E Rodríguez
José G Chacón
Jovany Gómez Vahos
Jover Alonso Cabrales
Marlly Karina Arenas Torrado
Mary Carlota Bernal
Mariana Elena Peñaloza
Oscar A Gallardo
Pedro Elías Vera Bautista
Sandra Milena Sandoval Carrillo
Wilmar Angarita Bautista



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL ACREDITA
INSTITUCIONALMENTE A LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

Gestión del conocimiento, semilleros de investigación y procesos comunicativos aplicados al contexto educativo e institucionales

Editores

©Johel E Rodríguez
©Mariana Elena Peñaloza
©Valmore Bermúdez-Pirela

Autores

©Akever K Santafé
©Albenis Esther Flórez
©Anderson Smith Flórez Fuentes
©Clara Liliana Parra
©Cristian Andres Toloza
©Erika L Molina
©Fabio Fidel Fuentes Medina
©Frank H Sáenz
©Jhon-Franklin Espinosa-Castro
©Johel E Rodríguez
©José G Chacón
©Jovany Gómez Vahos
©Jover Alonso Cabrales
©Marly Karina Arenas Torrado
©Mary Carlota Bernal
©Mariana Elena Peñaloza
©Oscar A Gallardo
©Pedro Elias Vera Bautista
©Sandra Milena Sandoval Carrillo
©Wilmar Angarita Bautista

Gestión del conocimiento, semilleros de investigación y procesos comunicativos aplicados al contexto educativo e institucionales / editores Johel E Rodríguez, Mariana Elena Peñaloza, Valmore Bermúdez-Pirela; Akever K Santafé [y otros 18] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2018.

136 páginas; ilustraciones a color, tablas
ISBN:978-958-5533-38-7 (Versión electrónica)

1. Innovaciones educativas –Investigaciones 2. Comunicación en educación -- Investigaciones 3. Calidad de la educación -- Investigaciones 4. Gestión del conocimiento I. Rodríguez, Johel E, editor-autor II. Peñaloza, Mariana Elena, editor-autor III. Bermúdez-Pirela, Valmore, editor IV. Santafé, Akever K V. Flórez, Albenis Esther VI. Flórez Fuentes, Anderson Smith VII. Parra, Clara Liliana VIII. Toloza, Cristian Andrés XIX. Molina, Erika L X. Fuentes Medina, Fabio Fidel XI. Sáenz, Frank H XII. Espinosa-Castro, Jhon-Franklin XIII. Chacón, José G XIV. Gómez Vahos, Jovany XV. Cabrales, Jover Alonso XVI. Arenas Torrado, Marly Karina XVII. Bernal, Mary Carlota XVIII. Peñaloza, Mariana Elena XIX. Gallardo, Oscar A XX. Vera Bautista, Pedro Elías XXI. Sandoval Carrillo, Sandra Milena XXII. Angarita Bautista, Wilmar XXIII. Tit.

371.33G3932018 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 21ª edición

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Grupo de investigación

Grupo de Investigación e Innovación en Ingenierías Aplicadas (GIA), Universidad Simón Bolívar, Colombia
Altos Estudios de Frontera (ALEF), Universidad Simón Bolívar, Colombia
Grupo en Investigación Educación, ciencias sociales y humanas, Universidad Simón Bolívar, Colombia
Ciencias Computacionales (CICOM), Universidad de Pamplona, Colombia

ISBN: 978-958-5533-38-7

Impreso en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



© Ediciones Universidad Simón Bolívar
Carrera 54 No. 59-102
<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>
dptpublicaciones@unisimonbolivar.edu.co
Barranquilla y Cúcuta

Producción Editorial

Conocimiento Digital Accesible. Mary Barroso, Lisa Escobar
Urb. San Benito vereda 19 casa 5. Municipio Santa Rita del Estado Zulia- Venezuela. Apartado postal 4020. Teléfono: +582645589485, +584246361167. Correo electrónico:
marybarroso27@gmail.com, conocimiento.digital.a@gmail.com

Diciembre del 2018

Barranquilla

Made in Colombia

Como citar este libro

Rodríguez, J.E., Peñaloza, M.E. y Bermúdez-Pirela, V. (Ed.) (2018). *Gestión del conocimiento, semilleros de investigación y procesos comunicativos aplicados al contexto educativo e institucionales*. Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

DOI:

1

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICANDO LA METODOLOGÍA *COMMONKADS*. CASO PROGRAMA DE INGENIERÍA DE SISTEMAS DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR SEDE CÚCUTA¹

Frank H Sáenz

Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería de Sistemas, Universidad Simón Bolívar Cúcuta, Colombia. E-Mail: fsaenz1@unisimonbolivar.edu.co

Akever K Santafé

Facultad de Empresariales, Programa Administración de Empresas Universidad Simón Bolívar Cúcuta, Colombia. E-Mail: a.santafe@unisimonbolivar.edu.co

Oscar A. Gallardo

Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería de Sistemas, Universidad Simón Bolívar Cúcuta, Colombia. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2815-9895>. E-Mail: ogallardo@unisimonbolivar.edu.co

Erika L Molina

Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería de Sistemas, Universidad Simón Bolívar Cúcuta, Colombia. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1800-7070> E-Mail: e.molina@unisimonbolivar.edu.co

¹ Capítulo de investigación derivado del proyecto titulado: Fortalecimiento de las competencias investigativas en los programas de administración de empresas e ingeniería de sistemas articulado con el proyecto Padie, proyecto aula, proyección social, con fechas de inicio y finalización de 10-01-2017 y 31-12-2017. Respectivamente, con la participación del Grupo de Investigación e Innovación en Ingenierías (GI3A), Grupo en Investigación Educación, ciencias sociales y humanas

Resumen

En la actualidad lo que se conoce como la sociedad del conocimiento, presenta una serie de desafíos a las organizaciones de todo tipo, y en especial a las instituciones de educación superior, ya que estas son reconocidas como organizaciones creadoras de conocimiento, siendo la gestión del conocimiento un factor que genera ventaja competitiva. Este trabajo presenta el estudio realizado en el programa de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Simón Bolívar Cúcuta, en el cual se realizó el análisis de los procesos de gestión del conocimiento, logrando determinar cómo el programa lleva dichos procesos. Para esto se describió la revisión teórica de los conceptos y modelos de gestión del conocimiento, de los cuales se obtuvieron subcategorías de estudio de la investigación, que llevaron a validar y seleccionar la metodología CommonKADS, para el desarrollo del estudio. Se emplearon instrumentos de recolección de información de tipo cualitativo, que permitieron encontrar los hallazgos suficientes para determinar cómo es la gestión del conocimiento en este programa académico. CommonKADS permitió orientar el proceso de diagnóstico para recolección, organización y análisis de la información desde las plantillas y etapas que aporta esta metodología.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, CommonKADS, Conocimiento, Modelos KM, Universidad.

Knowledge management applying the commonkads methodology. Case systems Engineering Program of the Simón Bolívar University Cúcuta headquarters

Abstract

At present what is known as the knowledge society, presents a series of challenges to organizations of all kinds, and especially to higher education institutions, as these are recognized as knowledge-creating organizations, being the management of the knowledge a factor that generates competitive advantage. This paper presents the study carried out in the Systems Engineering program of the Simón Bolívar University from Cúcuta, in which the analysis of knowledge management processes was carried out, determining how the program carries out these processes. To this end, the theoretical review of knowledge management concepts and models was described, from which subcategories of research study were obtained, which led to the validation and selection of the CommonKADS methodology for the development of the study. Qualitative instruments for information collection were used, which allowed finding sufficient findings to determine how knowledge management is in this academic program. CommonKADS allowed us to guide the diagnostic process for the collection, organization and analysis of information from the templates and stages provided by this methodology.

Keywords: Knowledge management, CommonKADS, Knowledge, KM models, University.

Introducción

El presente trabajo es un estudio que aborda la gestión del conocimiento especificando su aplicación a un programa académico universitario, aspecto notorio que resalta la acción de la universidad y su razón de ser como organización y factor fundamental de desarrollo de la sociedad, siendo estas instituciones emblemáticas por excelencia dedicadas a la generación y transmisión del conocimiento. Dicha gestión del conocimiento, según Nonaka y Takeuchi (1997) es considerada como un sistema que facilita la búsqueda, codificación, sistematización y socialización de las experiencias individuales y de grupo del personal de una organización, para que puedan ser convertidas en conocimiento generalizado, de común apropiación y útil en todas las actividades de la misma.

Cabe destacar que en este trabajo el conocimiento se reconoce como una ventaja competitiva por ser un elemento que permite desarrollar competencias básicas y dinámicas de la organización según King y Zeithalm (2003). Por todo lo anterior, las universidades han de prestar mayor atención a los procesos de generación de conocimiento que van desarrollando desde sus actividades investigativas, de extensión a la comunidad y en el ámbito académico los cuales deben ser sistematizados y gestionados, para evitar el desgaste de las personas participantes en reprocesos por falta de conocimiento y perdiendo la oportunidad de difundir y producir conocimiento propio desde los resultados y la experiencia vivida en estos procesos propios de las funciones universitarias.

Este estudio presenta el diagnóstico inicial obtenido de la gestión del conocimiento en el programa académico de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Simón Bolívar Cúcuta, aplicando la metodología *CommonKADS* del marco común europeo, con el fin de determinar las condiciones iniciales y las recomendaciones desde su viabilidad para el desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento en este programa.

Estado del arte

Las instituciones de educación superior, a pesar de su carácter académico

se asimilan como una empresa desde su orden estructural, por lo que se requiere tener ventajas competitivas en su sector. Este trabajo de investigación aborda a la universidad y su programa académico como una organización que debe tener estrategias claras para generar ventajas competitivas frente a otras instituciones del mismo orden. Partiendo de esta premisa, se hace una exploración y búsqueda de literatura, teorías y conceptos relacionados con la gestión del conocimiento desde el ámbito organizacional.

La gestión del conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1997) describen la gestión del conocimiento como un sistema que agiliza la búsqueda, codificación, sistematización y socialización de las experiencias de un individuo y las experiencias de grupos del personal de la organización, para que sean convertidas en conocimiento generalizado, de común apropiación y útil para todas las actividades de la misma, de tal forma que permitan generar ventajas competitivas en un entorno cambiante. Para Farfán y Garzón (2006) basados en Nonaka y Takeuchi, si el conocimiento que es generado a través de los datos y la información no puede ser interiorizada para llevarse a la práctica, este va a carecer de validez y se convierten entonces nuevamente en parte de los datos existentes en algún sistema de información.

En las organizaciones generalmente el conocimiento no solo se encuentra en documentos o en las bases de datos digitales, también se encuentra implícito en las rutinas, procesos, tareas y normas de cada organización. Davenport, De Long y Beers (1997), definen la gestión del conocimiento como “el proceso de captura, distribución y utilización eficaz de los conocimientos”. Esta definición presenta un contexto explícitamente operacional que refleja etapas del manejo del conocimiento en una organización. Otra definición que parte desde un punto de vista más empresarial la sugiere Bueno (2009), que describe la gestión del conocimiento como “la función de planificar, coordinar y controlar los flujos del conocimiento que se genera en una organización, derivado de sus actividades propias y con el medio con el que se relaciona, con el fin de crear unas competencias esenciales”. Esta definición amplía el concepto desde el aspecto operacional, para ajustarlo al sector de las organizaciones empresariales.

Se podría decir entonces que existen diferentes y variadas definiciones de la gestión del conocimiento, considerándose relevante para este proyecto la basada en Nonaka y Takeuchi que la considera “una disciplina cuyo objetivo es el generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en una determinada organización para producir conocimiento que contribuyan a generar valor y una ventaja competitiva de la organización”.

Modelos de gestión del conocimiento en las organizaciones

Existen diferentes modelos para la gestión del conocimiento propuestos por diferentes autores, que aportan las ideas en los que se fundamentan cada uno, proponen los retos organizacionales y describen el rol de los actores directamente involucrados en un proceso de gestión del conocimiento. Los siguientes modelos de gestión del conocimiento son los que se fundamentan desde la teoría este trabajo de investigación, ya que son los más mencionados y reconocidos por la mayoría de autores estudiados en la revisión documental del tema.

El modelo de gestión de *Nonaka y Takeuchi (1997)* proponen el referente principal de creación de conocimiento organizacional y que será el más utilizado como marco de estudio de este trabajo de investigación, ya que este modelo es el más utilizado en las organizaciones que pretenden innovar, y aunque se centra en cómo crear conocimiento colectivo dentro de una organización - como elemento fundamental para lograr y sostener su competitividad- la teoría que le fundamenta nos da un punto de referencia para estudiar el propio concepto del conocimiento. En este modelo el conocimiento que reside en las personas se denomina conocimiento tácito y por otro lado, el conocimiento que generan las personas y que es capaz de representarlo y transmitirlo se denomina conocimiento explícito. Para esto, se describen modos de conversión del conocimiento de tácito a explícito dentro de la organización, los cuales se representan a través de un ciclo continuo conformado por cuatro fases:

En la primera fase, la de socialización, se hace referencia al proceso en donde el individuo conoce a partir de su interrelación con los demás, mediante la observación, la práctica, la imitación, poniendo de relieve la experiencia. En esta fase se debe utilizar un mecanismo para poder crear el conocimiento sin que

este se haya estructurado, ni se haya comunicado por ningún medio. Ejemplo de esto sería el estudiante o aprendiz, el cual puede adquirir el conocimiento tácito de su profesor o instructor, simplemente trabajando a su lado y observándolo. En la segunda fase, la de exteriorización, se da la conversión del conocimiento tácito a explícito. Pero esto no sólo debe ser únicamente el traslado del conocimiento que tiene una persona a su publicación a un medio, como una cartilla, un libro u otro, sino que ese conocimiento debe ser transmitido de tal forma que otras personas lo conozcan, lo entiendan y lo utilicen.

La tercera fase es la combinación, la cual consiste en crear conocimiento explícito a partir de este mismo. Suele generarse a partir de conocimiento explícito desde otras fuentes externas o internas en la organización. Finalmente, la cuarta fase es la de interiorización, que perfila la generación de conocimiento tácito a partir del explícito. Cuando esto ocurre se puede decir que una persona aprende lo cual es fundamental para su propio desarrollo. De igual manera, si las organizaciones logran a partir del conocimiento explícito adquirir conocimiento tácito, se puede decir que la organización aprende.

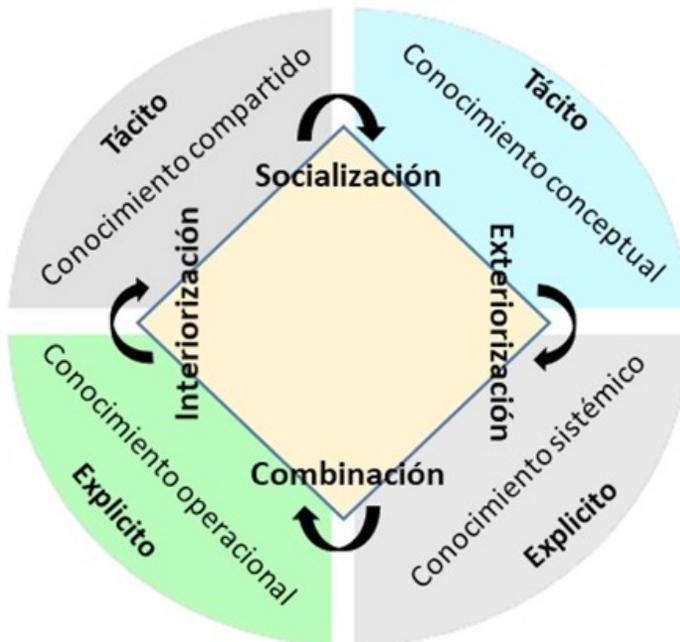


Figura 1. Espiral del conocimiento

Fuente: Elaborado a partir de Nonaka y Takeuchi (2007)

El segundo modelo de gestión es el *Knowledge Management Practices Consulting* (KMPG), descrito por Tejedor y Aguirre (1998), el cual corresponde a uno de los más antiguos. Se fundamenta principalmente en la relación que tiene el aprendizaje organizacional y cómo afecta el desempeño operacional, es decir, cómo influyen en las prácticas de aprendizaje. Es un modelo interactivo que considera elementos muy importantes como lo son la cultura organizacional, el liderazgo y la estructura orgánica. La principal característica del modelo es la interacción de todos sus elementos, desde la alta gerencia como promotor de la gestión del conocimiento para lograr los objetivos organizacionales, el clima organizacional apropiado para el aprendizaje, la generación y el intercambio de las experiencias y la infraestructura que propicie el funcionamiento efectivo de la empresa, en aspectos como la dirección, la producción, las ventas, entre otros.

El tercer modelo de gestión es el de Andersen (1999), este modelo centra su atención en la perspectiva de la información, pero teniendo muy en cuenta el talento humano, es decir, se busca favorecer la transmisión de la información que es catalogada como de valiosa, desde los individuos hacia la organización, y propiciar el retorno nuevamente a los individuos. Este modelo está conformado por dos perspectivas, la individual, la cual se refiere al compromiso del personal para compartir y hacer explícito el conocimiento, y la perspectiva organizacional, que se refiere a la infraestructura base para el desarrollo de la perspectiva individual y así poder mejorar los procesos, su tecnología y la cultura organizacional. La perspectiva organizacional permite fortalecer los procesos de recolección, uso, distribución y valoración del conocimiento a través de las redes que se generan para compartirlo. En este modelo, se proponen dos mecanismos para llevar el flujo de la información: a través de redes para compartir conocimiento y a través del conocimiento encapsulado.

El cuarto modelo de gestión es el de *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT). Está basado en el modelo de administración del conocimiento organizacional propuesto por Arthur Andersen en 1999. Es una herramienta de valoración y calificación, donde se consideran seis procesos, estos son: la creación, identificación, colección, adaptación, aplicación y difusión del

conocimiento, que se desarrollan desde cinco aspectos fundamentales en la gestión del conocimiento: (a) El liderazgo, orientado hacia la forma como la organización dirige el negocio; b) La cultura organizacional, relacionado con el clima organizacional y la disposición que hay para enseñar y obtener nuevo aprendizaje; c) La tecnología, que soporta la gestión del conocimiento; d) La medición, concebida como proceso normal de evaluación y los procesos lógicos de la gestión del conocimiento que hace referencia a la forma como internamente la organización localiza, transmite y adquiere conocimiento.

El quinto modelo es el de *Gestión de Procesamiento de Datos y de Servicios* (MGPDS). Conocido como modelo de Integración de tecnologías, según Kerschberg (2001), este reconoce la importancia que tienen los datos y la información en las organizaciones, y presenta un enfoque tecnológico basado en la diversidad y heterogeneidad de las fuentes de conocimiento producido por diferentes áreas, procesos y personas de la organización. El modelo tiene tres capas: la primera es la creación y presentación del conocimiento en la cual el personal se comunica y comparte el conocimiento a través de un portal de conocimiento. La segunda, la gestión del conocimiento como un repositorio de conocimiento y la tercera, las fuentes de los datos, la cual permite almacenar los datos tanto de las fuentes internas como las externas.

El sexto es el *Modelo Integral de Hedlund y Nonaka*. Propuesto por Harris (1996) y que se fundamenta en tres etapas: la primera es el almacenamiento, la cual comprende la dimensión epistemológica, se basa en la socialización y la interiorización del conocimiento. La segunda es la transferencia, basada en la dimensión ontológica, que representa a la persona transfiriendo el conocimiento a la organización y que luego retorna del conocimiento organizacional a la persona. La tercera es la transformación, la cual define el momento en que la persona o la organización ingresan el conocimiento al medio a través de instrumentos como la cognición, las destrezas, las habilidades y la forma de incorporarlos a los procesos productivos de la empresa.

El séptimo es el *Modelo Integral de Grant* que de acuerdo con Rojas (2006) se centra en el ser humano como el único generador de conocimiento, mientras que la función de la organización se basa en la preservación y

utilización del conocimiento, de acuerdo a cuatro fases: Una primera fase que define las reglas convertidas a procedimientos en la cual se indica el cómo hacer. Una segunda fase de diseño de actividades en función del tiempo, relacionadas con flujos de producción que se pueden ajustar a la tecnología. La tercera fase plantea la rutina organizacional, que abarca los procesos formalizados y estandarizados, ya sean normalizados o no, que se realizan por costumbre o rutina, desde los comportamientos automáticos del personal. La última fase es la formación de los grupos de trabajo para solucionar los problemas; esto se aplica en la práctica en el momento en que ocurren inconvenientes relacionados con la no especialización y a los procesos que son no repetitivos. Finalmente, se debe agregar que este modelo se basa en tres pilares de desempeño, estos son: la eficiencia, el alcance y la flexibilidad de los procesos de interacción de conocimiento.

Conceptos organizacionales relacionados con la gestión del conocimiento

El aprendizaje de la organización: Beazley, Boenisch y Harden (2002) abordan la idea de que es imposible afirmar que una organización aprende, ya que si ésta presenta falta de acceso al conocimiento no podrá mantener una base necesaria para aprender de sus errores y aprovechar sus logros. Mantener en el personal una continuidad es fundamental porque permite simultáneamente crear y poder conservar el conocimiento.

El conocimiento perdido en una organización debido al retiro de personal genera una amenaza a la productividad y el fortalecimiento de la empresa. Beazley et al., afirman que en la actualidad las organizaciones que logren superar el desafío de pérdida de personal y conserven su base de conocimiento, tendrán ventaja, mientras que la pérdida de personal por traslados, los retiros, renuncias y otros factores pueden agotar la base de conocimiento de sus competidores; las primeras serán las protagonistas de las historias de éxito de este siglo (2002, p. 16).

Estructura organizacional: para Nonaka y Takeuchi, la creación de conocimiento es relevante dado las tradicionales formas de diseño estructural,

debido a que el conocimiento se encuentra disperso y fragmentado en sus niveles verticales y horizontales. La importancia de las estructuras organizacionales relacionadas con los modelos de creación del conocimiento, se originan de la teoría del diseño organizacional, al diseñar y reconocer la existencia de diferentes estructuras y variables organizacionales condicionadas a los diferentes contextos, en lugar de enunciar formas generalizadas, en la premura por encontrar la mejor manera de organizar.

Burns y Stalker (1961) clasifican las estructuras organizacionales en estructuras mecánicas y orgánicas, de allí se formaron las bases para que autores como Nonaka y Takeuchi (1997) desarrollaran formas de diseño organizacional de acuerdo a las dinámicas internas de los modelos de creación de conocimiento. Según Burns y Stalker (1961) la estructura mecánica se caracteriza por ser funcional, favorece las jerarquías, la formalización y tiene un estricto control administrativo de tipo central, esto conlleva a enfrentarse a diferentes obstáculos para la creación de conocimiento, que según Hyden (1994) radican en administrar con gran recelo el conocimiento, obstruir la integración del conocimiento experto y la rápida respuesta a los cambios en el ambiente, y controlar excesivamente las actividades entre la cima y la base de la pirámide organizacional, concretamente la planeación, resolución de problemas, toma de decisiones y la dirección.

Cultura organizacional: Ésta se convierte en un elemento no tangible en la organización que de forma implícita permite definir normas y conductas que el personal seguramente van a seguir, y de igual forma, esta cultura define el desempeño de la organización describen Itami y Roehl (1987). Para Schein (2004), la cultura organizacional es el patrón de los supuestos básicos compartidos por un grupo conforme soluciona sus problemas de unificación interna y de adaptación externa, esto se refleja como el resultado de un correcto funcionamiento, ya que se asume como legítimo y se les transmite a los nuevos integrantes de la organización, como la forma correcta de afrontar, comportarse y solucionar ciertos problemas.

En este sentido Jaimes y Osorio (2009), expresan que “una cultura organizacional enfocada a la gestión del conocimiento brinda los fundamentos

de valor estratégicos que las empresas consideran como una ventaja competitiva mediante la generación de valor y el desarrollo de capacidades umbral que la distinguen frente a la competencia”. Rojas y Vera (2016) por su parte afirman que el conocimiento es el único activo que crece con el tiempo, pero puede desaparecer con las personas, si no es compartido, por eso es importante gestionarlo en grandes y en pequeñas organizaciones y verlo como ventaja competitiva.

Marco metodológico

De acuerdo a los objetivos de este trabajo, se realizó una investigación bajo el paradigma interpretativo o interpretativista. Este paradigma postula una realidad dependiente de los significados que las personas le atribuyen, es decir, lo que las personas hacen o dicen como un producto de cómo definen su mundo (Taylor y Bogdan, 1986). Se desarrolló además un enfoque cualitativo, el cual según Hernández (2010), utiliza la recolección de datos sin medición numérica para discernir las preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Además, se utilizó un método de investigación inductivo – hermenéutico; inductivo, ya que se abordó de lo particular a lo general, y se estudian los hechos, para concluir formulando leyes universales (Hurtado y Toro 2007), y hermenéutico, ya que según Friedrich Daniel Ernst Schleiermacher, teólogo y filósofo alemán, consideraba la hermenéutica como “el arte del entendimiento a partir del diálogo”. Para este, se puede entender la hermenéutica como el entendimiento de una expresión, sea ésta escrita o hablada. De lo anterior, se deduce que el uso de la hermenéutica supone comprender material escrito desde la interpretación intencional, para pasar de la palabra al sentido de éstas en el contexto de alguna lectura, y esto fue aplicado desde la interpretación de las entrevistas aplicadas a los sujetos participantes.

Para recolectar la información, se planteó una investigación de campo, transeccional y no experimental, también se realizó una investigación documental, la cual “es una técnica que selecciona y recopila información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información” (Baena 1985). Se utilizó como fuente primaria de información el personal del

programa de ingeniería de sistemas y como fuente secundaria de información libros, revistas científicas, tesis de grado de maestría y doctorado. Se indagó directamente la realidad a través del uso de entrevistas semiestructuradas y la observación participante pasiva, con el fin de dar respuesta al problema planteado. Así entonces, al aplicar este diseño se recogieron directamente las opiniones de los sujetos participantes a través de diferentes preguntas enmarcadas en la entrevista, para obtener la información de los entrevistados en la investigación de campo.

Se seleccionaron como sujetos participantes para la recolección de información cinco personas que laboran en el programa de ingeniería de sistemas, distribuidos así: El director del programa, el coordinador de formación, la asistente o profesional de apoyo, y dos profesores del programa que desempeñan el rol de coordinadores de área. Los criterios de selección de los participantes están dados por el nivel de conocimiento de los procesos al interior del programa, el nivel de presencialidad en el programa (Planta y medio tiempo) y la antigüedad dentro del programa.

Tabla 1
Sujetos participantes

Sujeto	Antigüedad en el programa	Vinculación	Procesos en que participa	Estimación del nivel de conocimiento del programa Ingeniería de sistemas
Director de Programa	14 años	Planta	Académico y administrativo	Muy Alto
Coordinador de formación	3 años	Planta	Académico y administrativo	Muy Alto
Asistente o profesional de apoyo	1 año y medio	Planta	Académico y administrativo	Alto
Profesor Coordinador de área	16 años	Planta	Académico	Alto
Profesor Coordinador de área	16 años	Medio Tiempo	Académico	Alto

Fuente: creación propia

Para este estudio se seleccionó la metodología CommonKADS, de la cual se tomó el nivel del contexto que define la metodología para determinar una vez hecho el diagnóstico, la factibilidad de desarrollar un sistema de gestión de conocimiento en este programa. La metodología CommonKADS se deriva inicialmente de un método para la adquisición del conocimiento en el proceso de construcción de un sistema basado en el conocimiento (SBC), CommonKADS está basada en KADS (*Knowledge Acquisition Design System*), que es un método para adquisición de conocimiento, posteriormente se amplió el proyecto a la construcción de una metodología completa para el desarrollo de SBC, la cual empieza desde el análisis mismo de la organización en donde se va a desarrollar el sistema, hasta la gestión del proyecto, pasando por el diseño del software. CommonKADS nace entonces del método KADS, al serle añadido un lenguaje de modelado conceptual (CML, *Conceptual Modell Language*), muy parecido a UML, que facilita el diseño del sistema.

CommonKADS es la única metodología formal desarrollada y probada para sistemas de gestión del conocimiento, la cual se ha fortalecido gradualmente y ha sido validada por muchas empresas y universidades en el marco del Programa Europeo ESPRIT IT². CommonKADS se ha convertido en el estándar europeo para el análisis de los conocimientos y el conocimiento intensivo de desarrollo de sistemas, esta metodología ha sido tomada en parte o como un todo para incorporarse en los métodos actuales de muchas organizaciones no sólo de Europa, sino también en Norte América y Japón. CommonKADS permite en su aplicación encontrar las oportunidades y las dificultades en el desarrollo de una organización, además permite distribuir

² Esprit es el programa de Tecnologías de la Información. Es un conjunto de proyectos industriales de I+D y medidas de fomento para la incorporación de tecnologías. Está gestionado por la Dirección General de Industria de la Comisión Europea. (esprit Information Desk Comisión Europea, Dirección General III Industria, N105 8/94. <http://www.cordis.lu/esprit/src/intro.htm>.)

y aplicar sus recursos de conocimiento, proporcionando instrumentos para la gestión del conocimiento en las empresas. Esta metodología también proporciona métodos que permiten realizar un análisis detallado de las tareas y procesos intensivos en conocimiento en las empresas.

De acuerdo a Cadas y Parthenios (1996), CommonKADS se utiliza como un estándar por los responsables de la gestión del conocimiento, y su fortaleza radica principalmente en mostrar lo vital del análisis de la organización cuando se piensa en estrategias para incorporar y desarrollar sistemas de tecnologías de la información. CommonKADS se descompone en tres niveles (ver Figura 2) donde el nivel de contexto fue el utilizado en este proyecto para realizar el diagnóstico de la gestión del conocimiento.

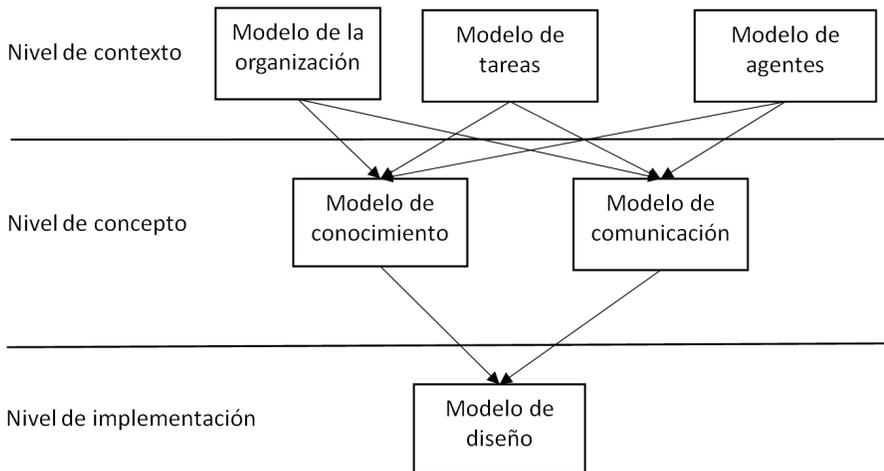


Figura 2. Niveles de la Metodología CommonKADS

Fuente: Elaboración propia. Tomada de CommonKADS methodology

Criterios para la aplicación de la metodología *CommonKADS*

Antes de seleccionar la metodología *CommonKADS* para el desarrollo de este trabajo, se había realizado un estudio de los principales modelos existentes para la gestión del conocimiento, los cuales se mencionaron en el estado del

arte, y de donde se pudieron identificar las diferentes etapas o variables que estos consideran para el desarrollo de la gestión del conocimiento en las organizaciones, y se establecieron las categorías más importantes y repetitivas en los diferentes modelos, para así obtener las subcategorías de estudio que se aplicaron en este trabajo. Comparando las subcategorías halladas con las plantillas que ofrece la metodología *CommonKADS* para el diagnóstico de la gestión del conocimiento, se comprobó que la *metodología* es la más acertada a aplicar en la investigación, ya que las plantillas y la orientación que esta ofrece se ajusta totalmente a la teoría dada por diferentes autores para la gestión del conocimiento. La Figura 3 muestra este comparativo entre las subcategorías halladas desde los modelos y las coincidentes plantillas que ofrece la metodología *CommonKADS*.

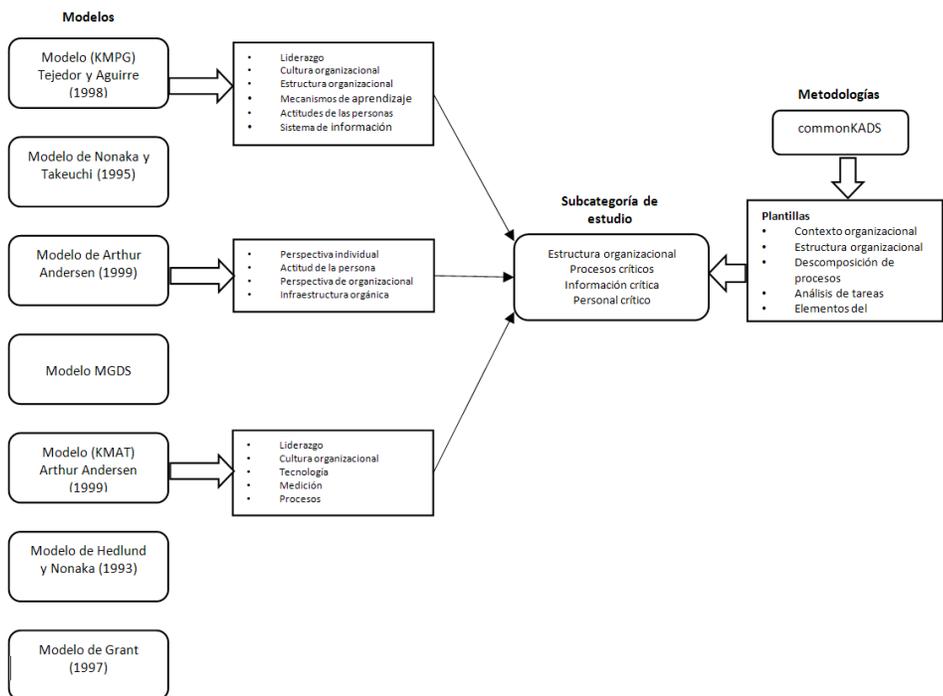


Figura 3. Subcategorías de estudio

Fuente: Elaboración propia

Recolección y análisis de la información

El proceso de recolección de información se llevó a cabo de dos formas; la primera, aplicando las entrevistas semiestructuradas a partir de las plantillas de la metodología *CommonKADS*, ya que estas facilitaron el guión que recoge los temas que se trataron a lo largo de la entrevista. Éstas se estructuraron de forma que en una primera parte se incluían los sujetos participantes que aportarían los datos del modelo de la organización (plantillas OM-1, OM-2, y OM-3), en una segunda instancia se abordan los sujetos participantes que le aportan al modelo de tareas (plantillas TM-1 y TM-2), y en una última fase se entrevistan los sujetos que aportan al modelo de agentes (plantilla AM-1). Una segunda forma fue la observación participante pasiva (dentro del análisis cualitativo) que permitió validar o invalidar en algunos casos los datos obtenidos de las entrevistas a los sujetos participantes.

El proceso de análisis de la información recolectada consistió en organizar, clasificar y dar lecturas iniciales a la información obtenida de las entrevistas y la observación participante. Para facilitar el análisis de las entrevistas se utilizó el programa ATLAS.ti. v. 7.0, debido al gran alcance que este presenta para el análisis cualitativo de grandes cuerpos de datos textuales, combinado con la capacidad de interpretación de los resultados dados por este software por parte del investigador. Se crearon 13 códigos los cuales se fueron relacionando a las citas por una opción que provee el programa, lo que permite por una parte ir conformando el código y por otro lado ir creando la red semántica.

Se hizo la interpretación hermenéutica de qué elementos y con qué criterios estaban contribuyendo a las diferentes frecuencias. Con los códigos obtenidos en la etapa anterior, se procedió, a organizar los objetos de construcción en la red de relaciones semánticas (ver Figura 4) entre los códigos y la estructuración de hallazgos.

La red estructural (networks) o red semántica representó de forma gráfica las posibles estructuras o sistemas de relaciones sobre todo entre las categorías o códigos. Esta red conceptual hizo explícito las interpretaciones y

permitieron, en un momento determinado, llamar a todos los elementos que pueden apoyar una u otra afirmación, argumento o conclusión.

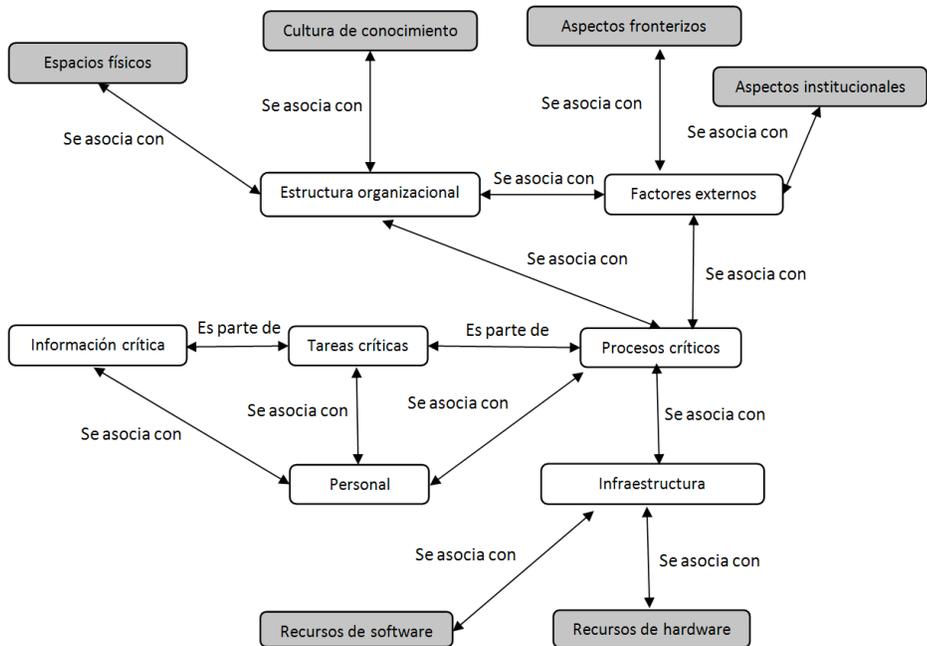


Figura 4. Red semántica del nivel de contexto

Fuente: Elaboración propia desde el Software Atlas ti versión 7.0
(Licencia Universidad Simón Bolívar sede Cúcuta)

Conclusiones

Los hallazgos encontrados en el presente trabajo se dan a partir de las subcategorías de investigación expuestas para este estudio y tomadas dentro de la investigación, con base en los datos obtenidos del procesamiento en Atlas Ti, y realizando la interpretación y el análisis por parte del investigador.

En la estructura organizacional

En esta subcategoría los sujetos participantes en el estudio estuvieron de acuerdo en que es una estructura totalmente jerárquica y establecida por funciones

de los cargos, evidenciando que la forma de concebir el trabajo de las personas dentro del programa está sustentada en el cumplimiento de funciones asignadas, supervisadas y evaluadas por un jefe inmediato.

En cuanto al liderazgo y la toma de decisiones dentro del programa, se puede mencionar que “la tarea del líder es desarrollar líderes”, (Drucker, P.1997) esto es delegar poder y autoridad al personal a cargo y hacerles sentir empoderamiento como dueños de su propio trabajo. Lo anterior no se evidencia en el programa de ingeniería de sistemas, ya que los sujetos participantes manifiestan no tener poder de decisión absoluto en las tareas que desempeñan, y las decisiones tomadas siempre deben ser aprobadas por la parte directiva del programa. Según esto, se evidencia que en este programa no hay empoderamiento de los funcionarios y profesores del programa, estos pasan a ser operarios que cumplen funciones y el poder y la toma de decisiones reside en los cargos directivos.

El programa de ingeniería de sistemas presenta las siguientes características: (a) estructura jerárquica totalmente rígida; (b) cargos centrados en funciones; (c) control y toma de decisiones por parte de los directivos. y es sólo en el 2005, fruto de una consultoría externa que se da origen a la transformación organizacional de 2006, la cual una vez se considerada y estabilizada, inicia la etapa productiva de gestión del conocimiento, y el programa de innovación, administrado por la dirección gestión humana y organizacional, lo que supone efectuar un cambio de este enfoque organizacional tradicional a un enfoque que facilite el desarrollo de la gestión del conocimiento en la organización. Esto ocurrido en el programa son unas características que son relacionadas con la situación planteada por Rodas y Bedoya (2013), cuando expresa que la “Gestión del Conocimiento, Evolución conceptual: Aprendizajes y reflexiones en EPM”, el cual estudia la evolución que ha tenido la gestión del conocimiento en EPM, la cual, en el año 1997 inicia con la implementación de las condiciones para la gestión de conocimiento (orientadas a la captura, documentación, divulgación y aplicación de conocimiento).

En cuanto al personal, se evidencia que no se está aprovechando el talento humano que tiene el programa, su conocimiento, esto debido a que el personal está sometido a una estructura administrativa poco flexible. No existen los espacios para construir conocimiento, y entiéndase por espacios, no solo el

espacio físico, sino el espacio en términos digitales, es decir, el espacio en la web de la institución o los sistemas de información que permitan que las personas puedan construir conocimiento desde su aporte individual (exteriorización), así como que el resto de comunidad dentro de la organización pueda consultar y apropiarse algún conocimiento ya exteriorizado para su aprovechamiento individual (interiorización). Sintetizando el programa académico se caracteriza por: (a) No aprovechar el conocimiento del talento humano; (b) permitir la fuga de conocimiento; (c) no abrir espacios de construcción de conocimiento; (d) poseer gran capacidad académica e intelectual y disposición para el trabajo en equipo.

Este enfoque tradicional de la gestión de personal ve la relación de la organización y el empleado como un recurso de producción, que genera un costo a la empresa, dicho enfoque no es propicio para el desarrollo adecuado de la gestión del conocimiento en el programa y debería ser adaptado a un enfoque dado desde una función gerencial de naturaleza estratégica, es decir, la de ver al trabajador como ese capital humano que aporta a los objetivos estratégicos de la organización.

En este sentido, es importante sustentar teóricamente este la sugerencia de cambio del enfoque tradicional a un enfoque más propicio para desarrollar la gestión del conocimiento, y esta idea corresponde y se soporta basados en Svetlik y Stavrou-Costea (2007), desde los puntos a considerar en la gestión de recursos humanos según los cambios de paradigmas desde lo tradicional. Estos autores proponen los siguientes puntos: (1) La gestión de recursos humanos gestiona personas, pero también sus características interpersonales y se asume como recursos para crear ventaja competitiva. (2) El recurso humano no solo es incorporado a la organización por las actividades de reclutamiento y selección, sino que se desarrollan a partir de la inversión en capital humano. (3) Se debe considerar cuál es la estructura del capital humano existente y cómo está cambiando, estableciendo nuevas exigencias para su evaluación a partir de sus competencias, adaptabilidad y su red social.

En cuanto a los procesos, estos se conciben como algo que depende exclusivamente de un cargo dentro del programa o una dependencia de la institución, existe además un desgaste en los trámites (tramitología) que se

deben hacer para ejecutar ciertos procesos, esto hace que los procesos muchas veces no fluyan por el trámite que se debe realizar. Lo anterior evidencia también un aspecto, tratado anteriormente, de estructura organizacional, las jerarquías de mando arraigadas y el poco empoderamiento en la toma de decisiones de las personas con menos nivel jerárquico. Así pues, el programa se caracteriza por (a) concebir el proceso como algo que depende exclusivamente de un cargo o una dependencia; (b) generar un desgaste en los trámites (tramitología) que se deben hacer para ejecutar procesos (c) los procesos administrativos influyen de manera indirecta en los procesos académicos.

En relación a la forma como se lleva un proceso en el Programa de Ingeniería de Sistemas, se encontró una sobrecarga de trámites y formatos que desgastan y retrasan los procesos, esto es consecuencia natural del tipo de estructura mecánica que se maneja organizacionalmente, la cual al ser jerárquica propende a tener un riguroso control centralizado en los niveles superiores administrativos, lo que generalmente se refleja en una serie de formatos, autorizaciones y firmas en diferentes dependencias dentro de la universidad. Hyden (1994), expresa con respecto a esto que las estructuras organizacionales mecánicas se caracterizan por “controlar excesivamente las actividades entre la cima y la base de la pirámide organizacional, concretamente la planeación, resolución de problemas, toma de decisiones y la dirección”.

Las tareas en el programa se están llevando de forma puntual y algunas veces aisladas de los procesos, esto muestra un centralismo del poder y la toma de decisión en un cargo o dependencia específica, destacándose por ser puntuales y algunas veces aisladas de los procesos. Desde el modelo integral de Grant, enunciado por Rojas Y. (2006), constituido por cuatro fases, se puede tomar lo descrito en la fase 2: “El diseño de actividades, identificadas como acciones de tiempo, que se relacionan con flujos de producción que se pueden ajustar a la tecnología”, esto se relaciona con el hallazgo encontrado en el programa, ya que las acciones, actividades o tareas para este modelo, deben tener relación en un flujo de producción, lo cual no se está aplicando en el programa de ingeniería de sistemas según lo encontrado en los hallazgos.

La información se encuentra residente en las personas dueñas de este

conocimiento y las encargadas de realizar los procesos, se evidencia fuertemente el hecho de que el agente poseedor del conocimiento es siempre una persona en particular y los procesos se desarrollan desde esa persona en particular. Los entrevistados sin embargo afirman que este conocimiento tácito, no es difícil de transferir y lograr llevarlo a uno conocimiento explícito, que favorezca el fortalecimiento del aprendizaje organizacional del programa. Pues, así como lo afirma Gómez, A. & Martínez, O. (2014) las personas “aportan la formulación y desarrollo de estrategias para innovar en forma continua, y hacer la diferencia a través de bienes y/o servicios que faciliten su estabilidad y permanencia en el mercado” sino hay una transferencia del conocimiento para que los equipos de trabajo se consoliden será muy difícil que se puedan aprovechar las competencias y talentos de las personas que hacen parte de la organización.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta que en el programa se está presentando las siguientes situaciones: (a) la información sólo se encuentra en las personas encargadas de realizar las tareas; (b) se privilegia el saber formal del dominio y basado en la experiencia adquirida; (c) el conocimiento tácito, no es difícil de transferir a un conocimiento explícito. (d) la información reside en gran parte en documentos.

Se evidencia que en lo expuesto por Nonaka y Takeuchi (1997), hay una correspondencia entre estos hallazgos y las premisas básicas de los autores acerca de que el conocimiento es la información tratada con un propósito, y que relaciona el conocimiento a partir de la información, los autores afirman que el conocimiento está indivisiblemente unido a las personas, como conocimiento tácito, de gran valor, pero difícil de transmitir o explicitar. Nonaka y Takeuchi también exponen los denominados modos de conversión del conocimiento, donde la fase de exteriorización trata la conversión de conocimiento tácito a explícito, y a partir de aquí, se puede confirmar la correspondencia de la teoría que definen los autores base del estudio con los hallazgos encontrados, en lo que respecta a la carencia formal de esta fase de exteriorización, en el programa de ingeniería de sistemas, lo cual confirma que no existen procesos formales de gestión del conocimiento para este programa.

En cuanto a la infraestructura tecnológica se puede decir que se cuentan con

recursos tecnológicos básicos. Se tienen y utilizan dos sistemas de información: Aula extendida y sistema académico. El programa no dispone de una página web propia, solo la página web institucional.

Ahora bien, en cuanto a su disponibilidad, variedad, acceso y uso, los hallazgos reflejan que para el programa de ingeniería de sistemas existen unos recursos básicos en cuanto a hardware y software, sin embargo su variedad, acceso y sobre todo disponibilidad al personal del programa está muy limitada, esto en gran parte disminuye o atenúa el desarrollo adecuado de los procesos de gestión del conocimiento, ya que las tecnologías de la información son el soporte de los sistemas de gestión del conocimiento en la actualidad. Lo anterior reafirma lo expresado por Syed-Ikhsan y Rowland (2004), sobre la afirmación que “existe una correlación positiva y significativa entre la tecnología y los procesos de gestión del conocimiento cuando se interrelaciona la disponibilidad de infraestructura en TI, la disponibilidad de herramientas en software y el conocimiento en el manejo de estas tecnologías”. La anterior validación también se da desde lo propuesto por Davenport y Prusak (2000) cuando indican que “las TI representan un conjunto de tecnologías facilitadoras que cobran especial importancia por ser un factor clave para fortalecer el campo de la gestión del conocimiento”.

Como consideraciones generales, para complementar la discusión, es preciso entender que los lineamientos o enunciados resultantes de la discusión y que se sustentan desde los autores del estudio, no se convierten en un fin para el desarrollo de sistemas de gestión de conocimiento, sino un medio teórico para lograr explicar, sustentar y desarrollar posibles procesos de gestión del conocimiento en una organización y en este caso en el programa de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Simón Bolívar sede Cúcuta.

Como citar este capítulo:

Sáenz, F., Santafé, A., Gallardo, O., y Molina, E. (2018). Gestión del conocimiento aplicando la metodología commonkads. Caso Programa de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Simón Bolívar sede Cúcuta. En J.E. Rodríguez., M. E. Peñaloza y V. Bermúdez-Pirela. (Ed.), *Gestión del conocimiento, semilleros de investigación y procesos comunicativos aplicados al contexto educativo e institucionales*. (pp. 13-37). Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

DOI:

Referencias

- Andersen (1999). Knowledge management Department: building assets in real time and in virtual space.
- Baena (1985). *Manual para elaborar trabajos de investigación documental*. México: Editorial Mexicanos Unidos.
- Beazley, Boenisch y Harden (2002). *La Continuidad del Conocimiento en las Empresas. Como conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Bueno (2009). El gobierno o gestión del conocimiento como estrategia de creación de valor. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, 16, 1-5.
- Burns, y Stalker (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock, 269p
- Cadas y Parthenios (1996). Catalyst Use of CommonKADS Methodology in Knowledge Nased Systems Development. Final Report. P 54.
- Coreth (1972). *Cuestiones Fundamentales de Hermenéutica*. España: Editorial Herder
- Davenport, De Long y Beers (1997). Building successful knowledge management projects. Center for Business Innovation. Worker Paper. Ernst & Young LLP. Recuperado de http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Building_Successful_KM_Projects.pdf.
- Davenport y Prusak (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. MA: Harvard Business School Press, Boston.
- Drucker (1997). El ejecutivo eficiente. Serie: Gestión. Vol. 2, no. 6.
- Farfán y Garzón (2006). *La gestión del conocimiento. Documento de Investigación No. 29*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Gómez, A & Martínez, O. (2014) La gestión del conocimiento como herramientas para la innovación y el cambio incremental en las organizaciones. *Desarrollo Gerencial, Revista de la Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables*. 6 (2). 153 – 179.
- Harris (1996). Crating a Knowledge Centric Information Technology Environment. Harris Training & Consulting Services Inc.

- Hernández (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. McGraw-Hill. México.
- Hurtado y Toro (2007). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Caracas, Venezuela: CEC. Recuperado de <http://books.google.co.cr/books>.
- Hyden (1994). From manager to leader. *Executive Excellence*, 11(12), p. 10.
- Itami y Roehl (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jaimes y Osorio (2009). La cultura organizacional y la gestión del conocimiento: estudio exploratorio en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá. (Tesis Doctoral). Universidad Pontificia Javeriana. Bogota. (P. 100) Recuperado de: <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9142>
- Kerschberg (2001). Knowledge Management in Heterogeneous Data Warehouse Environments (Vol. LNCS2114). Presentado en International Conference on Data Warehousing and Knowledge Discovery.
- King y Zeithalm (2003). Measuring organizational knowledge: A conceptual and methodological framework. *Strategic Management Journal* 24(8).
- Nonaka y Takeuchi (1997). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, Nueva York.
- Rodas y Bedoya (2013). Gestión del Conocimiento, Evolución conceptual: Aprendizajes y reflexiones en EPM. *Revista Universidad Pontificia Bolivariana*. 53(153), 139 –146. Recuperado de: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/upb/article/view/2531>
- Rojas y Vera (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), pp. (50-59).
- Rojas, Y. (2006). De la gestión de información a la gestión del conocimiento. *Revista Acimed*. 14, (1).
- Schein (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3a ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Svetlik y Stavrou-Costea (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 197-202.

- Syed-Ikhsan y Rowland (2004). "Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer". *Journal of Knowledge Management*, 8(2), pp.95 – 111.
- Taylor y Bogdan (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación - La búsqueda de signi,cados*. Buenos Aires: Paidos.
- Tejedor y Aguirre (1998). Modelo de gestión del conocimiento de KPMG. Proyecto Logos: Investigación a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de estudios económicos*. 53 (164) pp. 231-249.

La indagación, investigación y reflexión de las situaciones propias de las dinámicas institucionales y educativas son un espacio propicio para ahondar en su conocimiento y recabar información detalla que permita dirimir conflictos, dificultades en los procesos y potenciar estrategias de mejoramiento que redunde en la calidad de los servicios que se ofrecen a nivel institucional. El libro presenta seis capítulos. El primero titulado Gestión del conocimiento aplicando la metodología commonkads, Caso Programa de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Simón Bolívar sede Cúcuta. El segundo, Visión estratégica en la producción del conocimiento desde los Semilleros de Investigación. El tercero, Gestión de Innovación en el Proceso de los Semilleros de Investigación en las Universidades Públicas del Departamento del Cesar. El cuarto, Pruebas Saber, Prácticas y Rendimiento Académico Institucional: Una mirada a la gestión educativa de calidad. El quinto, Competencias comunicativas: un aprendizaje más vs una herramienta para abrirse al campo laboral. Y, el sexto capítulo aborda la comunicación para el desarrollo local del Municipio de Pamplona. Los capítulos son productos de procesos investigativos adelantados en instituciones educativas y universidades de la región y su zona de confluencia. Se espera que el compendio de reflexiones aporte a una resignificación de las practicas relacionadas con la implementación adecuada de la gestión del conocimiento en las empresas y a su vez a la potencialización y desarrollo de los procesos y competencias comunicativas de los trabajadores a fin de generar mejoras institucionales que redunde a la calidad y mejoramiento de los servicios que se prestan.