UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DECANATO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD ADMINSTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GETION DE EMPRESAS SOCIALES

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNIDADES PRODUCTIVAS RURALES FRENTE A LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS. (ESTUDIO DE CASO: ETNIA INDÍGENA MOKANÁ BARANOA - ATLÁNTICO, PERIODO: 2017-2019)

Trabajo de Grado presentado a la Universidad Simón Bolívar por:

Ospino Fritz / Karine I.
Fuentes Vega / Rosangélica
Gómez Linares / Óscar

Como requisito parcial para optar al grado académico de:

Magister en Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales

Con las asesoras/cotutoras: Linda Palacio Vasquez / Berónica Narváez Mercado

Mayo de 2020

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNIDADES PRODUCTIVAS RURALES FRENTE A LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS. ESTUDIO DE CASO: ETNIA INDÍGENA MOKANÁ BARANOA - ATLÁNTICO, PERIODO: 2017-2019

Por: Ospino Fritz / Karine I.
Fuentes Vega / Rosangélica
Gómez Linares / Óscar

Este Trabajo de Grado ha sido aprobado en nombre de la Universidad Simón Bolívar por el siguiente jurado examinador:

_____
Presidente(a)

_____ _____
Miembro Principal Miembro Principal

_____ _____
Miembro Principal – Tutor Miembro Principal - Cotutor

Mayo de 2020

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación quiero dedicárselo principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fortaleza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, Miguel Ospino y Auristela Fritz, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en el gran ser humano y la excelente profesional que hoy soy. Ha sido mi orgullo y privilegio ser su hija, son los mejores padres.

A mi esposo Miguel Ochoa, quién me animó en este campo de estudio y, durante el desarrollo de la maestría fue mi fiel apoyo y voz de aliento para que siguiera en el proceso. A ti amado mío gracias por tu amor y paciencia. A mi hija Isabella Ochoa Ospino, por acompañarme durante los últimos dos semestres en medio de la gestación, llenándome de fortaleza porque ahora ella es mi principal inspiración y motivo para seguir adelante.

A mi padrino Luis A. Ochoa, por facilitarme mi carrera compartiendo su hogar conmigo cuando necesité un lugar para quedarme.

Gracias a mis profesores, compañeros, familiares y amigos que de alguna forma han visto mi desempeño en el proceso y me han dado aliento para culminarla

DEDICATORIA

Esta investigación se la dedico a DIOS por guiarme, fortalecerme y darme la sabiduría para salir adelante en mis estudios.

A toda mi familia por el apoyo, especialmente a mi madre ROSA VEGA NIETO por ser incondicional siempre.

A Ernesto Camargo Ciodaro (Q.E.P.D) por ser esta su ultima orientación. Gracias por tus sabios consejos, siempre.

Y especialmente a mi Hijo JESÚS ELÍAS ESGUERRA FUENTES por ser mi luz, mi inspiración, mi motor para seguir logrando mis objetivos y a mi amor RICARDO MEJÍA por animarme a continuar

También a mis amigos AMADO, OSCAR Y KARINE por permitirme su amistad durante dos años de convivencia en la Universidad Simón Bolívar, y de ahora en adelante.

A nuestros docentes, coordinadora de programa, y asesores de tesis por sus enseñanzas, apoyo, comprensión y asesoría para culminar felizmente la maestría en DESARROLLO Y GESTÓN DE LAS EMPRESAS SOCIALES

Rosangélica Fuentes

DEDICATORIA

Dedico esta investigación, primero a Dios, después a mi madre por mi existencia, especialmente a mi esposa MARTHA hago un profundo reconocimiento de gratitud por su apoyo, estímulo y sacrificio y a mi hijo OSCAR MIGUEL, ellos dos son los motores que impulsan mi vida y mis proyectos

Agradecimientos también a mis compañeras de tesis Rosa Angélica Fuentes y Karine Ospino, porque en las adversidades durante el proceso de estudio, me acogieron y apoyaron sin dudar de mis capacidades.

Agradecimiento a la Doctora Linda Palacio quien siempre fue orientadora de este proceso de crecimiento personal y profesional que me lleva a obtener este título en mi carrera

Gómez Linares / Óscar

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar agradecimiento a la Directora de la Maestría Dra. Linda Palacios, por la dedicación y apoyo que ha brindado durante el transcurso de esta formación, por el respeto a las ideas y sugerencias que en algún momento surgieron frente al proceso y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Gracias por la confianza ofrecida desde que lleguamos a esta facultad.

Asimismo, agradecemos a mis compañeros de maestría con quienes hemos compartido proyectos e ilusiones durante estos años. Un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas, propósitos y esfuerzos previos que corresponden a otras personas.

Un agradecimiento especial al Cabildo Gobernador de la Etnia Indígena Mokaná, Henry García y todos los miembros de esta comunidad por abrirnos un espacio y permitirnos desarrollar nuestro trabajo de tesis junto a ellos.

Nuestro agradecimiento con el Dr. Carlos Guette, líder del programa SER del SENA en la regional Atlántico por sus valiosas sugerencias y apórtanos información necesaria para la consolidación de la tesis.

Un sincero agradecimiento a la Dra. Berónica Narváez, quien fue nuestra asesora. Gracias por su amabilidad, orientación y atención a mis consultas realizadas sobre metodología, por su tiempo y sus ideas y el material facilitado.

Gracias a nuestros amigos, que siempre nos han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión. Pero, sobre todo, gracias a

nuestras familias, por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que me han concedido, un tiempo robado a la historia familiar. Sin su apoyo este trabajo nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también el suyo. A todos, muchas gracias.

Ospino Fritz / Karine I.

Fuentes Vega/ Rosangélica

Gómez Linares/Óscar

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNIDADES PRODUCTIVAS RURALES FRENTE A LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS. ESTUDIO DE CASO: ETNIA INDÍGENA MOKANÁ BARANOA - ATLÁNTICO, PERIODO: 2017-2019

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DECANATO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD ADMINSTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GETION DE EMPRESAS SOCIALES

Por: Ospino Fritz / Karine I.
Fuentes Vega / Rosangélica
Gómez Linares / Óscar

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo "interpretar los significados otorgados por los sujetos vinculados en la conformación de la Unidad Productiva Rural sobre la gestión de conocimiento frente a los sistemas productivos, a partir de la experiencia de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019". Para su desarrollo se seleccionó el enfoque epistémico cualitativo bajo el método hermenéutico, aplicando técnicas e instrumentos cónsonos con esta metodología. Como resultados se logró reconocer los aspectos sociales e institucionales que caracterizan la conformación de este emprendimiento social, destacándose que se enmarca en el fortalecimiento de las prácticas socioculturales de este grupo indígena, a través de la producción avícola, contando con el apoyo técnico–financiero de entidades gubernamentales, así como la aprobación y participación de la comunidad conforme a sus reglamentos internos; a nivel organizacional se pudo identificar los principios filosóficos–normativos y procedimentales que la rigen, presentando debilidades en su estructuración generando limitaciones que actúan como barreras para la consolidación; en cuanto a la gestión del conocimiento en esta organización, se pudo identificar la presencia de algunos elementos en su implementación, prevaleciendo la ejecución de procedimientos de forma empírica, generando confrontaciones con los aspectos técnicos de la producción; el uso de las TIC es limitado a la directiva, mientras los avances tecnológicos se consideran novedosos e importantes para el proceso de producción. Esta experiencia es considerada satisfactoria por los aprendizajes obtenidos, destacando la importancia de establecer un enfoque intercultural, así como desplegar un conjunto de estrategias que permitan consolidar este emprendimiento.

Palabra claves: Emprendimiento Social, Unidad Productiva Rural, Gestión del Conocimiento, Etnia Indigena Mokana, Enfoque Intercultural.

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DECANATO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD ADMINSTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GETION DE EMPRESAS SOCIALES.

Por:Ospino Fritz / Karine I.
Fuentes Vega / Rosangélica
Gómez Linares / Óscar

ABSTRACT

The objective of this study was "to interpret the meanings granted by the subjects linked in the formation of the Rural Productive Unit on the management of knowledge against productive systems, based on the experience of the Mokaná Baranoa Indigenous Ethnic group during the period: 2017- 2019 ". For its development, was selected the qualitative epistemic approach under the hermeneutical method, applying techniques and instruments consistent with this methodology. As a result, it was possible to recognize the social and institutional aspects that characterize the formation of this social undertaking, highlighting that it is part of the strengthening of the sociocultural practices of this indigenous group, through poultry production, with the technical-financial support of government entities, as well as the approval and participation of the community in accordance with its internal regulations; At the organizational level, it was possible to identify the philosophical-normative and procedural principles that govern it, presenting weaknesses in its structure, generating limitations that act as barriers to consolidation; Regarding knowledge management in this organization, the presence of some elements in its implementation could be identified, prevailing the execution of procedures empirically, generating confrontations with the technical aspects of production; The use of ICT is limited to the directive, while technological advances are considered novel and important for the production process. This experience is considered satisfactory by the learning obtained, highlighting the importance of establishing an intercultural approach, as well as deploying a set of strategies to consolidate this undertaking.

Key words: Social Entrepreneurship, Rural Productive Unit, Knowledge Management, Mokana Indigenous Ethnicity, Intercultural Approach

INDICE DE CONTENIDO

	Dedicatoria	III
	Agradecimiento	VI
	Resumen	VIII
	Abstract	IX
	Indice de contenido	X
	Indice de figura	XIII
	Indice de tabla	XIV
	Indice de Entrevistas	XVI
	Introducción	15
	Capítulo I: Contexto Problematico	18
1.1.	Aproximación a la Investigación	18
1.2	Interrogantes de la Investigación	25
1.3	Objetivos Iniciales de la Investigación	26
1.3.1	Objetivo General de la Investigación	26
1.3.2	Objetivo Específico de la Investigación	26
1.4	Justificación de la Investigación	27
1.5	Delimitación	28
	Capitulo II: Contexto Teorico - Referencial	29
2.1	Estado del Arte	30
2.2	Fundamentos Teoricos	37
2.2.1	Aproximación al concepto de gestión del conocimiento en organizaciones	37

productivas

2.2.1.1. Concepto y tipos de conocimiento 37

2.2.1.2 Gestión del Conocimiento en Organizaciones 42

2.2.1.3 Tipos de Conocimiento 45

2.2.1.4 Enfoques y Modelos para de la Gestión del Conocimiento 47

2.2.1.5 Gerencia del Conocimiento 52

2.2.2 Análisis de la gestión del conocimiento desde el contexto global 55

2.2.3 Análisis de la gestión del conocimiento desde el contexto colombiano 58

2.2.4 Economía social, Emprendimiento y Unidades Productivas Rurales 60

2.2.4.1. Unidades Productivas 62

2.2.5 Contexto de la Experiencia de Emprendimiento: Etnia Indígena Mokaná de Baranoa. 64

2.2.6 Fundamentos Legales del Emprendimiento Social de Colombia 65

Capitulo III: Contexto Epistémico- Metodológico 68

3.1 Perspectiva Epistémica 68

3.1.1 Aspectos Ontologicos 71

3.2 Diseño Metodologico 72

3.2.1 Selección del Tema 73

3.2.2 Revisión de la Literatura 73

3.2.3 Selección del Metodo 74

3.2.4 Selección de las Unidades de Analisis e Informantes Claves 75

3.2.5 Tecnicas e Instrumentos 76

3.2.6	Sistematización de las entrevistas (categorización, estructuración y matriz categorial)	80
3.2.7	Validación y confiabilidad de las técnicas de investigación (triangulación)	82
3.2.8	Teorización	83
	Capitulo IV: Sistematización de las entrevistas	84
4.1	Categorización de las entrevistas	84
4.2	Estructuracion o Agrupación de las categorias	108
4.3	Matriz categorial	127
	Capitulo V	136
5.1	Teorización: Analisis y Constrastacion de la informacion	136
5.2	Circulo Hermeneutico	182
	Conclusiones	183
	Recomendaciones	193
	Referencias Bibliograficas	195
	Anexos	204

INDICE DE FIGURA

Figura 1	Elementos del Proceso del Conocimiento	29
Figura 2	Gestión del Conocimiento en Organizaciones	45
Figura 3	Factores que intervienen en la Gerencia del Conocimiento en Organizaciones	55
Figura 4	DiseñoMetodologico – Ciclo Espiral	84
Figura 5	Estructura Organizativa de la Unidad Productiva Rural Mokaná	155
Figura 6	Circulo Hermeneutico	182

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Cuadro Resumen de los modelos de Gestión del Conocimiento	48
Tabla 2	Cuadro Resumen de los modelos de Gestión del Conocimiento	49
Tabla 3	Normatividad Nacional sobre Emprendmientos Sociales	65
Tabla 4	Informantes Claves	76
Tabla 5	Formato de Transcripción de Entrevista	81
Tabla 6	Matriz Categorial	127

INTRODUCCION

En la actualidad producto de los avances tecnológicos – científicos y científico la sociedad esta experientando cambios y transformaciones que inciden en todos los sectores que la conforman evidenciándose lo social, político, económico, cultural, ambiental, sanitario y todas las áreas de producción agrupecuaria, generando procesos cada vez mas innovadores y competitivos a fin de dar repuestas a las demandas y necesidades de la población. Esto ha conllevado a la creación de modelos, enfoques y estrategias que permitan comprender estos procesos a fin de retroalimentarlos y propiciar los cambios necesarios para su aceptación en los mercados a los cuales están dirigidos, estas prácticas están enmarcadas en la gestíon del conocimiento como alternativa gerencial de las organizaciones modernas para adpatarse a estos cambios del entorno.

De igual forma, en el campo de la economía y generación de empleos, se han desarrollado propuestas a fin dar respuesta a las demandas sociales ante la necesidad de diversificar la producción de bienes y servicios, así como incorporar cada vez mas a grupos sociales que por sus características socio-economicas, culturales y de formación no tienen acceso al mercado laboral; no obstante, tienen un conocimiento, habiliddes y destrezas que les permiten ser competitivos en algunos sectores, lo que ha propiciado la conformación de empresas o emprendimientos sociales, en el marco de la economía social.

Colombia, en las ultimas décadas a impulsado tanto el desarrollo tecnológico, científico y la gestión del conocimiento como mecanismo de desarrollo para la sociedad; así como el emprendimiento social, como respuesta a las necesidades y demandas de la población. De igual forma, el Departamento Atlantico, asume estos retos para convertise en un territorio de

vanguardia e innovador, propiciando a traves de la Red Nacional de emprndimientos diferentes propuestas que estimulan el desarrollo de las empresas sociales, en especial en el sector productivo agropecuario y con poblaciones en condiciones de vulneración como lo es la población indígena.

Este sentido, la presente investigación tuvo como objetivo"interpretar los significados otorgados por los sujetos vinculados en la conformación de la Unidad Productiva Rural sobre la gestión de conocimiento frente a los sistemas productivos, a partir de la experiencia de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019"; para ello, se realizaron diferentes acciones, orientadas en el marco del enfoque interpretativo – humanista o cualitativo a fin de profundizar en la realidad estudiada, estructurándose de la siguiente forma:

En el primer capítulo, se desarrolló la descripción del "Contexto Problemático", en el cual se presenta la aproximación del tema de investigación, las interrogantes y objetivos que direccionan la investigación, la jutificación y delimitación de la misma.

En el segundo capítulo, se establece el contexto teorico – referencial que sustento la investigación; para ello, se revisaron diferentes investigaciones realizadas en el sobre la temática que en estudio. Además, se plantearon algunas teorías o fundamentos conceptuales y legales que permitieron hacer una aproximación a la realidad estudiada.

El tercer capítulo, lo constituye el contexto epistémico – metodológico de la investigación, donde se presenta la perspectiva epistémica interpretativa – humansta ocualitativa que orientó el estudio, indicando el camino a seguir para el desarrollo del mismo, analizando los niveles Ontológico (manera de conocer e interpretar la realidad social estudiada); así como el nivel

Metodológico proceso a seguir para el logro de los objetivos propuestos.

En el capítulo cuarto, se presentan la sistematización de las entrevistas, en el cual se reflejan los procesos de categorización y estructuración de la información obtenida a través las entrevistas realizadas, realizando una matriz categorial a fin integrar y dar una nueva estructura al conocimiento a general.

Finalmente en el quinto capítulo, se presenta el análisis de la información recolectada, contrastando los resultados de las diferentes narrativas las cuales permitieron generar nuevos conocimientos los cuales se identificaron en la teorización, lo que conlleva a presentar las conclusiones y recomendaciones propuestas por la investigadora de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

CAPITULO I

Contexto Problemático

1.1. Aproximación al Problema

Desde su origen el ser humano se ha caracterizado por presentar capacidades que le han permitido sobrevivir en el tiempo, adaptando el entorno que lo rodea a partir de su comprensión y transformación; de esta forma esta capacidad ha evolucionado caracterizándolo como un ser vivo cognoscente y racional, obteniendo en este proceso un cumulo de conocimientos que ha transmitido de generación en generación hasta la actualidad, permitiendo el desarrollo de la sociedad y su supervivencia.

Es así como el conocimiento constituye "el proceso progresivo y gradual desarrollado por el hombre para aprehender su mundo y realizarse como individuo, y especie…" (Ramírez, A, 2009); este ha permitido el desarrollo de aprendizajes, habilidades y destrezas en el ser humano en cada uno de los periodos históricos-sociales, aportando nuevos enfoques, explicaciones y contribuciones para ajustar la realidad a las demandas que imponen los cambios y avances de la humanidad.

De esta forma, a través del proceso de construcción del conocimiento, el ser humano busca dar respuesta a las diferentes situaciones o problemáticas que lo afectan, por lo que despliega un conjunto de acciones que les permite reconocer, identificar, analizar, interpretar y evaluar este hecho; a fin de comprenderlo y adaptarlo para satisfacer sus necesidades (Wiig 1993, citado por Martínez R., M., 2010); es así como, el conocimiento es un proceso inherente al ser humano, es una facultad que desarrolla en el transcurso de su vida, variando en el tiempo y contexto donde se desarrolle.

Es por ello que, a través de la historia de la humanidad, se han concebido diferentes formar de accesar al conocimiento tipos de conocimientos atendiendo a la naturaleza y propósito que se tenga del mismo; permitiendo distinguir tres enfoques, los cuales se presentan de acuerdo a la concepción que tengan los sujetos sobre la naturaleza de esta realizada. De esta forma, se destacan los siguientes: empírico o vulgar, filosófico - religioso y Científico. (Ramírez, A, 2009).

En la actualidad prevalecen estos tres tipos de conocimientos, pero es a partir del conocimiento científico que se ha dado el proceso de transformación social que ha consolidado la sociedad moderna; este se origina a partir del avance del proceso de comprensión de la realidad desde una visión más rigurosa, con fin explicar cada hecho que sucede en la sociedad para determinar los principios o leyes que gobiernan su mundo y acciones; se estructura a partir de tres elementos: teoría, método e investigación (Ramírez, A, 2009).

Es así, como a apartir de la Revolución Industrial, la cual tuvo sus inicio en el siglo XVIII, finalizando a mediados del siglo XIX y comienzos del XX, se da origen a un proceso de trasformación económica, política y social, generando un nuevo periodo historico llamado modernidad, fundamentado en una economía basada en el desarrollo industrial, propiciando el desarrollo de las ciudades; en este contexto el conocimiento científico priva sobre todos todas las áreas y campos del saber, así como el cambio de las condiciones de vida de la población (Conceptos.de, s/f).

De esta forma, en el siglo XX, el conocimiento científico dio un nuevo giro a la sociedad, introduciendo la revolución tecnológica, esta es caracterizada por la la introducción de una

o varias tecnologías nuevas que buscan a traves de la innovación y comunicación (TIC´S), crear nuevas relaciones sociales y sistemas productivos económicos, políticos, científicos, técnicos. Al respecto se considera que esta representa una "Tercera Revolución" de la inteligencia, caracterizada por el uso de la microelectrónica, las tecnologías más avanzadas y los sectores centrados en la investigación y el desarrollo (I+D) (Revolución On Line, s/f).

Este nuevo periódo se enmarca en lo que se ha denominado la sociedad del conocimeitno, la cual centra sus acciones en su producción, difusión e intercambio, con el fin de lograr una sociedad con mayores condiciones de vida para la población y el cuidado del entorno en el cual se desenvuelve. Al respecto,la Organización de las Naciones Unidaspara la Educacción, la Ciencia y la Cultura, destaca:

> "El conocimiento y la información tienen un impacto significativo en las vidas de las personas. El intercambio de conocimiento e información, en particular a través de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), tiene el poder de transformar las economías y las sociedades".(UNESCO,s/f;p.s/n.)) .

De acuerdo a esta organización," las sociedades del conocimiento se fundamentan en cuatro pilares: la libertad de expresión, el acceso universal a la información y al conocimiento, el respeto a la diversidad cultural y lingüística, y una educación de calidad para todos". (UNESCO,s/f;p.s/n.)). Esta nueva etapa implica nuevos cambios estructurales, que requieren a los Estados adaptarse a las nuevas dinámicas relacionales, en todos sus sectores (políticos, económicos, científicos y tecnológicos), incidiendo significativamente en su desarrollo y la satisfacción de la necesidades de la población).

En este contexto las políticas, planes y proyectos generado por los Estados emergen en el campo de la globalización económica, las nuevas tecnologías de la comunicación e información (TCS´S), la interculturalidad, transdisciplinaridad, diversidad, creando alternativas de acción en el marco de la complejidad, innovación e integralidad. Uno de estos escenariosen el campo de las organizaciones lo constituye la "gestión del conocimiento", la cual fundamenta "en el marco de la llamada "nueva economía" o "Economía del conocimiento", como mecanismo generado para lograr y mantener la ventaja competitiva de las organizaciones". (Calvo, 2018)

De esta forma, en este nuevo periódo de la sociedad, el conocimiento constituye un activo intangible fundamental y el aprendizaje constante reprsenta elemento que da capacidad para continuar transformando los contextos donde se origina, a fin de promover un desarrollo sostenible e integral de las organizaciones y la sociedad en general. Al respecto, se define la Gestión del Conocimiento como

> "Un proceso de utilización de los aprendizajes generados en relación a una iniciativa o practica de una organización, a fin de lograr innovación de sus métodos, técnicas, productos o servicios, propiciando una efectiva toma de decisiones, renovación continua y adaptación de esta al mercado; esta actividad permite incrementar o crear valor derivados de la experiencia dentro y fuera de la organización, con el propósito de resolver problemas o encontrar soluciones a la misma". (Marulanda, López y López, 2016).

De igual las Naciones Unidas, señala que este constituye:

> Coordinación deliberada y sistemática de las personas, la tecnología, los procesos y la estructura de una organización para añadir valor mediante la reutilización y la innovación.

> Esto puede lograrse promoviendo la creación, el intercambio y la aplicación de conocimientos e incorporando las valiosas lecciones aprendidas y las mejores prácticas en la memoria institucional (Dimitui, 2016; p.53).

Es así como la gestión del conocimeitno representa una propuesta que emerge a fin de fortalecer los procesos de las organizaciones, a fin de generar alternativas innovadoras para hacer frente a las diversas situaciones que afecten el proceso productivo de estas, permitiendo procesos de cambios necesarios para que puedan ser competitivas y satisfacer las necesidades del entorno en el cual se desenvuelven.

En este contexto, organizaciones a nivel internacional y los Estado, han incorporado en sus lineamientos y planes impulsar la gestión del conocimiento en los diversos sectores e instituciones. Por su parte, Colombia, desde mediados de los años noventa del siglo xx, pero principalmente a partir del ano 2000, ha impulsado a nacional, regional y local, promover la gerencia y gestión del conocimiento como "una estrategia competitiva de personas, de organizaciones y de la sociedad en su conjunto" (Bernal T., C. ; Frost G., J. ; Sierra A., H., 2014; p. 71).

De esta forma, en nuestro país, cada vez mas organizaciones pertenientes a entes gubernamentales, privadas, instiruciones educativas superiores, incorporan este modelo a sus procesos con el fin de tener un mayor impacto en la innovación de sus productos y ser mas competitivos en el campo donde se desempeñan. No obstante, aun un gran sector por diversos motivos se mantienen al margen de esta propuesta, en especial las medianas y pequeñas empresas, las cuales por sus características requieren de estos procesos para consolidarse en un contexto tan dinamico.

Otro de los cambios generados en el nuevo constexo socio-politico y económico es la creación de una economía social y solidaria, que permita a un gran sector de la población accesar de forma mas flexible a los procesos de producción de los países, atendiendo a las particularidades que los caracterizan. De esta forma, emergen las empresas o emprendimientos sociales, que permiten combinar "las "empresas que combinan criterios de rentabilidad y eficacia empresariales con valores de democracia, responsabilidad personal y social, tanto a nivel interno como externo, de ahí su especial incidencia sobre el desarrollo territorial sostenible" (Capri, 2008, citado por Flores-llhuicatzi, U., Medina-Conde, A., 2018; p. 105).

Teniendo en cuenta lo anterior, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en los Objetivos para el Desarrollo Sostenible, en su octavo objetivo:

> "Trabajo decente y Crecimiento Económico" apunta a "estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica. Fomentar políticas que estimulen el espíritu empresarial y la creación de empleo es crucial para este fin", considerando esta que una de las metas es lograr el empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos los hombres y mujeres para 2030".

Colombia no es ajena a este objetivo, en el Plan de Gobierno "El futuro es de todos", y a través del documento CONPES 3918 definió metas que trazan el camino para cumplir con el objetivo 8 de la agenda 2030 entre las cuales se encuentran, crecimiento económico sostenible; diversificar, innovar y mejorar la productividad económica; promover políticas para apoyar la creación de empleo y el crecimiento de las empresas; mejorar la eficiencia de los recursos en el consumo y la producción; trabajo decente e igualdad de remuneración; reducir el desempleo juvenil.

En este sentido, el Estado Colombiano se propone la creación de empresas sociales en el marco de emprendimientos sociales entre la población; para ello, promulga Ley 1014 de 2006, implementado a traves de una Red Nacional para el Emprendimiento liderada, por el Ministerio de la Protección Social, y su Dirección General de Promoción del Trabajo, a fin de ofrecer distintas alternativas en ofertas de capacitación y crédito impulsados por a través de entidades públicas (Gobierno Nacional, local y departamental) y privadas para consolidar estas alternativas económicas.

De esta forma, de acuerdo a estadíticas realizadas a nivel internacional, se destaca que "Colombia es la segunda nación en el mundo en número de creación de empresas al año, después del Perú; pero que, a la vez, es la segunda mundialmente en cerrar al año más empresas, después de la India". (En Colombia, s/f;p.s/n.). Es por ello, que de gran importancia incorporar la gestión y gerencia del conocimiento, como estrategia que permitirá la retroalimentación y adecuación de los procesod de producción de las organizaciones para alcanzar los objetivos en forma innovadora; así como la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés o usuarios de la misma

En el departamento del Atlántico desde el Plan de Desarrollo Departamental para el año 2016 – 2019 se pone en marcha las estrategias alineadas a los ODS, tales como, transformación del ser humano y la productividad en acción; en este contexto, e integrado a la Red Nacional para el Emprendimiento, con el fin de promover y consolidar la cultura del Emprendimiento en los diferentes municipios.

Por lo antes expuesto, para el desarrollo de la presente investigación, se tomo la experiencia del proceso de conformación de la Unidad Productiva Rural de la Etnia Mokaná del Municipio

Baranoa, la cual fue beneficiaria de un aporte por parte del Ministerio de Agricultura y el Banco Agrario para generar empleos y atender las necesidades de esa comunidad indígena; este proceso conto con el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), en el proceso de formación y capacitación en el area de la Avicultura, proyecto seleccionado por la comunidad para fortalecer sus practicas y culturas en el periodo 2017 – 2019.

Sin embargo, por multiples factores este emprendimiento no se consolido, faltando algunos requisitos por efectuar para su registro legal; el mismo cumplio el ciclo de formación y capacitación, generando procesos de aprendizajes de gran importancia en el marco de la cultura Mokaná. Es por ello, que es de gran importancia, a traves de la presente investigación desplegar un conjunto de acciones que permitan comprender los significados que los sujetos involucrados en este proyecto tienen sobre esta experiencia en el marco de la gestión del conocimeitno.

1.2. Interrogantes de la Investigación:

Tomando en cuento lo antes expuesto, se presentan las siguientes interrogantes que orientaran el desarrollo de la investigación:

- ¿Cuáles son los significados otorgados por los sujetos vinculados en la conformación de la Unidad Productiva Rural sobre la gestión de conocimiento frente a los sistemas productivos, a partir de la experiencia de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019?
- ¿Cuáles son los los aspectos socio-culturales, institucionales y organizativos que caracterizan la conformación de la Unidad Productiva Rural de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019?
- ¿Cuáles son los elementos presentes en la gestión del conocimiento de la Unidad Productiva Rural de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019?.

- ¿Cuáles son las experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019?
- ¿Qué estrategias estrategias podrían proponerse para el fortalecimiento de la Unidad Productiva Rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019?

1.3.**Objetivos iniciales de la investigación**:

Derivados de las interrogantes expuestas, el presente estudio dara respuesta a los siguientes objetivos iniciales:

1.3.1. Objetivo General

- Interpretar los significados otorgados por los sujetos vinculados en la conformación de la Unidad Productiva Rural sobre la gestión de conocimiento frente a los sistemas productivos, a partir de la experiencia de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Reconocer los aspectos socio-culturales, institucionales y organizativos que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019.
- Examinar los elementos presentes en la Gestión del Conocimiento de la Unidad Productiva Rural de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019.
- Indagar las experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019
- Proponer estrategias para el fortalecimiento de la Unidad Productiva Rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019”

1.4. Justificación

Los cambios ocurrido en la sociedad actual y con ello en los sistemas productivos producto de los avances científicos, tecnológicos, la globalización de la economía, la consolidación de los enfoques de derechos que favorecen a los grupos sociales tradicionalmente excluidos enmarcados en contextos de pobreza y los movimientos sociales emergentes, han generado un conjunto de alternativas que buscan dar respuesta a las problematicas sociales, las cuales cada vez mas por su complejidad requieren de enfoques integrales, innovadores, adaptados a los requerimientos de cada contexto social.

Entre los aportes de estos cambios surge la gestión del conocmiento como una estrategia que permite a las organizaciones para potenciar a traves de diferentes aportar herramientas la generación y transmisión del conocimientocomo vehículo para la retroalimentación de sus procesos de producción, el reconocimeitno de los diferentes aspectos que limitan o fortalecen sus prácticas, permitiendo ser competitivos e innovadores en los contextos donde se despliega. Este hecho cada vez mas tomsa relevancia social y contemporánea al ajustarsea las demandas y necesidades de la sociedad actual.

En pequeñas empresas o emprendimientos sociales, es aún más pertinente porque producto de sus características estructurales y financieras, requieren un mejor aprovechamiento de sus recursos. Tal es el caso de la Unidad Productiva Rural de la etnia Mocaná en Baranoa del Departamento Atlántico; la cual luego de desarrollar un complejo proceso para su conformación, aun persisten factores que inciden negativamente en su conformación. Es por ello, que la presente investigación, toma relevancia práctica, porque sus resultados permiten hacer una

retroalimentación de esta actividad, aportando un conjunto de estrategias que conlleven a su consolidación.

Finalmente, el abordaje de estas temáticas desde las ciencias sociales permiten consolidar un conocitnto científico de estos procesos, permitiendo aportar elementos teorico y conceptuales que fundamente nuevas investigaciones en estas áreas; aunado a que el desarrollo de este estudio a partir de la investigación humanística – interpretativa o cualitativa, permitirá profundizar en una experiencia con un enfoque intercultural, el cual busca reconocer la importancia que tiene la cultura del pueblo indígena Mokaná en la implementación de empresas o emprendimientos sociales, en un Departamento marcado por la pluralidad y diversidad étnica.

1.5. Delimitación de la Investigación:

El presente estudio se realizó tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- **Delimitación Temática**: la temática es estudio se desarrollo en el marco de las áreas "Gestion del Conocimiento", Empresas y emprendimientos sociales, Unidades Productivas Rurales, en relación a los sistemas productivos, políticos, sociales y medioambientales de los emprendedores, en este caso la comunidad indígena de la etnia Mokaná, apoyándonos en diferentes autores e instrumentos jurídicos que fundamentaron teóricamente la investigación. De igual forma, para su implementación se selecciono la perspectiva epistémica interpretativa – humanística o cualitativa, fundamentando metodológicamente el mismo.
- **Delimitación de Tiempo**: Se toma de referencia el periodo de 2017 al 2019 como periodo de análisis. Su consolidación y culminación se extendió hasta mayo del 2020.

- **Delimitación Geográfica**: Estudio de caso: Etnia Indígena Mokaná del Municipio Baranoa, Atlántico. Especificamente la Unidad de Producción Rural Avícola.

CAPÍTULO II.

CONTEXTO TEÓRICO REFERENCIAL.

El presente capítulo tiene como propósito fundamentar teóricamente la investigación, en el caso de los estudios cualitativos el marco teórico referencial no los delimita, sólo se aproxima conceptualmente a la realidad abordada, por lo que es referencial; en éste se trata de exponer lo que se ha hecho hasta el momento acerca del objeto estudiado a partir de investigaciones anteriores, sus respectivos autores, enfoques y métodos empleados, a fin de tener una visión de los aspectos conceptuales con carácter informativo y las conclusiones e interpretaciones teóricas a las que llegaron otros. Pero este no es acabado, por cuanto al momento de realizar la constricción teórica de la misma, pueden "emerger otras dimensiones o elementos teóricos propios de esa realidad" (Martínez, 2006).

En este mismo orden de ideas, se destaca que en las investigaciones no existe una fórmula única para elaborar y presentar esta sección, por el contrario "los estilos o formatos varían, desde argumentos poco estructurados en los que se discuten los temas generales referidos a los objetivos de investigación, hasta la discusión teórica sistemática en la que los conceptos se hallan vinculados entre sí" (Sautu, 2009; p. 157). Es por ello, que el presente capitulo permitió a los investigadores aproximarse al estudio de la realidad estudiada como lo es el análisis de la gestión del conocimiento en Unidades Productivas Rurales frente a los Sistemas Productivos, tomando como caso los generados por la Etnia Indígena Mokaná - Baranoa - Atlántico, en el periodo:

2017-2019. Para ello, se tomó en cuenta las fuentes teóricas referenciales que sirvieron de sustento y fundamento para lograr los objetivos iniciales propuestos en la investigación planteada; presentando a continuación los aspectos que lo componen.

2.1. Estado del Arte de la Investigación.

Este apéndice del capítulo está referido a estudios que sirven de antecedentes para el desarrollo de la investigación; al respecto, destaca que esta acción permite

> "Explorar todo lo que en el tiempo se ha abordado sobre el tema estudiado, entre lo que se plantea proyectos e investigaciones previas y trabajos relacionados, así como aportes tanto literarios, científicos y documentales que existen sobre el asunto en cuestión" (Henderson, 2014).

Es así como a partir de esta actividad los investigadores obtener elementos teóricos – metodológicos que puedan servir de referencia para el desarrollo del estudio; en el este caso, se seleccionaron los siguientes:

En primer lugar, se presenta la investigación realizada por (Cabañas y Herrera, 2016), denominada "La gestión del conocimiento: El caso de las empresas productoras cubanas", cuyo objetivo fue exponer los resultados de un diagnóstico sobre gestión del conocimiento realizado a cinco empresas productoras cubanas. Se fundamentó en una investigación de tipo documental, que profundizo en el análisis de diferentes documentos a fin de aplicar una metodología de diagnóstico (Alba & Herrera, 2013), que permitiera conocer el estado del proceso de la Gestión del Conocimiento y de la innovación en empresas dedicadas a la actividad productiva cubana. En los resultados se evidencio que la caracterización de enfoques, categorías y particularidades de la gestión de conocimiento son de gran importancia para el desarrollo de las organizaciones,

permitiendo a través de su diagnóstico generar un proceso de autoevaluación y retroalimentación de sus procesos. En relación a los casos estudiados evidencian una gestión carente de una visión articulada entre las etapas de la gestión del conocimiento, pocas estrategias para adquirir y preservar el conocimiento existen y escasos mecanismos de permitan lograr propuestas innovadoras.

Este estudio resulto de gran importancia para el desarrollo de la investigación, por los aportes teóricos que presenta para fundamentar y comprender la importancia que tiene este proceso para la retroalimentación, desarrollo y perfeccionamiento de las actividades de las organizaciones

En segundo lugar, otra investigación fue la realizada por (Torres y Lamenta, 2015), cuyo propósito fue evidenciar la gestión del conocimiento como fuente transformadora para las organizaciones con el uso de los sistemas de información. Para su desarrollo se acudió perspectiva epistémica post-positivista o interpretativa con el uso del método hermenéutico en contexto teórico – documental, desde el cual las investigadoras pudieron profundizar el estudio de diversas teorías que permitieron dar respuesta al objeto de estudio. Entre los resultados obtenidos se pudo distinguir diversos hallazgos en los que se logró establecer diferentes aspectos que permiten reconocer la importancia de la gestión del conocimiento como fuente transformadora para las organizaciones con el uso de los sistemas de información. Concluyendo que en la actualidad las organizaciones deben enfrentar un conjunto de cambios y demandas producto de las nuevas tendencias económicas y empresariales, característico del mundo globalizado; de igual forma, se producto de la dinámica interna la misma empresa, se gestan nuevos conocimientos y capacidades innovativas para alcanzar posiciones competitivas con la ayuda de los sistemas de información, proceso que debe ser fortalecido con la creación de una

red de educación, que permita mejorar y divulgar los conocimientos derivados de los aprendizajes obtenidos al interior de las prácticas y actividades propias de la naturaleza de la empresa.

Este estudio fue de gran relevancia teórica y metodológica para el presente estudio, por los aportes conceptuales y su desarrollo desde la perspectiva epistémica interpretativa; enfoque seleccionado para el logro de los objetivos propuestos.

En tercer lugar, de igual forma, se presenta la investigación realizada por (Bracamonte, 2015), intitulada "Gestión del conocimiento como estrategia de empoderamiento cultural en universidades de gestión privada"; la misma tuvo como finalidad principal analizar la gestión del conocimiento como estrategia de empoderamiento cultural en universidades de gestión privada, con la finalidad de generar una teoría sobre la configuración así como adecuación de un nuevo estilo gerencial el cual permita la participación y apropiación cultural de los trabajadores para la toma de decisiones, donde la confianza, la delegación de responsabilidad así como la autoridad son el producto directo de una alta identificación de estos con los objetivos de la organización. El enfoque epistemológico utilizado fue de tipo postpositivista y naturaleza cualitativa, con un diseño tanto emergente como flexible, fundamentado en un tipo de investigación y entrevista en profundidad, ambas semiestructuradas, realizándose dos guiones de catorce (14) preguntas abiertas cada uno, dirigidos a los gerentes, así como a los supervisores de recursos humanos. En cuanto a la metodología de análisis de la información se empleó la teoría fundamentada. Con relación a la interpretación de los hallazgos, el estilo gerencial actual empleado por los gerentes de estas organizaciones es el situacional, con un predominante uso del estilo democrático, luego se teorizó el empoderamiento cultural, el nuevo estilo gerencial, sus beneficios así como las

acciones de los gerentes para delegar responsabilidad y autoridad, motivar el entusiasmo e identidad de los colaboradores, con la finalidad alcanzar los objetivos propuestos de una forma además de productiva, rentable para la institución. Se concluyó que los gerentes de estas organizaciones de avanzada deben basar su estilo gerencial en un liderazgo situacional en combinación con el participativo y transformacional, los cuales son el soporte para desarrollar la gerencia participativa como estrategia de empoderamiento cultural. Se recomienda a los propietarios de estas instituciones aprobar la nueva cultura, pues desde allí se difundirá el nuevo estilo propuesto, a través del compromiso asumido por el nivel estratégico.

En relación a los aportes de esta investigación, para la presente se consideraron algunos de los conceptos en relación a las dimensiones en estudio; así como aspectos a nivel metodológico servirán de referencia, especialmente en la construcción de los instrumentos para recolectar los datos.

En cuarto lugar, de igual manera, (Salas, 2015) desarrolló una investigación denominada: Gestión del conocimiento en los centros de seguimiento a empleados de las universidades públicas del Departamento del Cesar, de la Maestría en Gerencia Empresarial de la Universidad del Zulia. El estudio se realizó con el objetivo principal de analizar la gestión del conocimiento en los centros de seguimiento a empleados de las universidades públicas del Departamento del Cesar, basando las variables en teorías de Angulo y Negrón (2014), Grant (1998) y Goleman (2004). Se identificó un estudio de tipo descriptivo, de campo, no experimental, transeccional, según el autor Méndez (2014) como Hernández, Fernández y Baptista (2012). En cuanto a la metodología, el tipo de investigación descriptivo, utilizando un diseño de campo; la población seleccionada fueron las cuatro universidades públicas del Departamento del Cesar consiguiendo

como informantes 12 gerentes y 25 empleados que laboran en las mismas, a los cuales se les aplicó un cuestionario tipo Lickert de cuatro alternativas de repuestas, el mismo fue validado por 5 expertos, calculando la confiabilidad por el método Alfa de Cronbach, resultando un coeficiente de 0,91 con un alto grado de confiabilidad. Como resultado se observó que los directores poseen mayor interés de manejar los recursos tangibles y de no invertir en los intangibles; de igual forma, se determinó la importancia de la capacitación gerencial hacia el desarrollo de competencias que permitan la creación de conocimiento. En definitiva, se concluyó que se necesita de directores inmersos en la problemática hacia el buen manejo y reconocimiento de los recursos intangibles en los centros de empleados. En cuanto a las recomendaciones, se propuso la aplicación de normas o políticas unificadas por los centros de empleados para construir un plan que permita la gestión del conocimiento, además de la ejecución de los lineamientos propuestos en este estudio.

En lo que respecta a la utilidad de la investigación para el presente estudio, se consideraron las diferentes teorías que coadyuvaron a la comprensión y desarrollo de la categoría de análisis en estudio, a partir de las diferentes dimensiones que la comprenden.

En quinto lugar, otro estudio seleccionado fue el desarrollado por (Urdaneta, 2010), denominado "Desarrollo de un modelo de gestión basado en la administración del conocimiento gerencial para optimizar los procedimientos administrativos de la Empresa Privada"; teniendo como objetivo principal diseñar un modelo de gestión basado en la administración del conocimiento gerencial para optimizar los procedimientos administrativos de la Empresa Privada, mediante la automatización. Se fundamentó en los autores del área de la administración y la gerencia entre ellos: (Valdés y Alcérreca, 2000), (Certo, 2001), (Drucker, 1994; así mismo,

hizo uso de la teoría clásica de la administración, teoría de sistema y teoría del conocimiento. Se efectuó desde la investigación positivista, de tipo descriptiva de campo, aplicada para desarrollar el modelo, la investigadora tuvo que hacer un diagnóstico descriptivo, orientado a recopilar información sobre las características que asumen los sub-procesos administrativos gerencial que se llevan en la empresa privada. Para la recolección de la información se diseñó un instrumento cuestionario con setenta (70) ítems relacionado con las dimensiones e indicadores de la variable en estudio el cual fue aplicado a la muestra en estudio ocho (8 sujetos), correspondiente a la población total del personal de la empresa. El instrumento fue validado por siete (7) expertos en el área del conocimiento y tres (3) en el área metodológica. La confiabilidad del mismo fue determinada mediante el coeficiente de Alfa - Cronbach, aplicado a los resultados de la prueba piloto diez (10) individuos. La información obtenida en la presente investigación fue procesada utilizando el sistema computarizado, aplicando una estadística descriptiva basada en una distribución de frecuencia absoluta y porcentual de las respuestas aportada por los encuestadores, con los resultados se precedió a la elaboración de las tablas de estadística descriptiva y gráficas.

El resultado obtenido estuvo orientado a generar conocimiento, predominar actividades de asistencia técnica sobre desarrollo, y estas sobre las de investigación empleando planes y programas tecnológicos orientados al cliente. Como conclusión, se obtuvo que la organización interactúa con sus clientes a través de documentos codificados, el mecanismo de protección legal del conocimiento tecnológico generado es el acuerdo de confiabilidad, se identificaron diecinueve (19) innovaciones tecnológicas; asimismo, se detectó un aprendizaje organizacional de ciclo sencillo, tipo 1. Con los resultados obtenidos se presenta un modelo multisectorial simplificado de gerencia del conocimiento tecnológico para el sector. El presente estudio aporto

elementos teóricos, por cuanto permitió suministrar información sobre los elementos que forman parte del proceso de gestión del conocimiento y su dimensión tipos de conocimientos como son el explícito y el tácito, para fundamentar la misma.

Finalmente, en sexto lugar, se presenta el estudio realizado por Semprún (2008), en la Universidad de los Andes Venezuela, titulado "Modelo de Gestión del Conocimiento en empresas comerciales públicas", cuyo enfoque fue el diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento, destacando su sustento en los principios de Nonaka y Takeuchi y del modelo desarrollado por Pavés (2000). En el mismo, se observó la variable "Gestión del Conocimiento", la cual se interpretó como la instancia de gestión mediante la que se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización. Dentro de las acciones ejecutadas, se identificaron las características organizacionales de las empresas del mencionado sector, con el propósito que dicha información orientara el desarrollo del modelo y de esta forma lograr combinar este importante aspecto utilizado como dimensión; con la teoría gestión del conocimiento. En relación a la recolección de información, se elaboró un instrumento, el cual posee setenta ítems; debidamente validado por expertos, fue aplicado a los veinticinco (25) Gerentes de diez empresas consideradas como población intencionada; el instrumento fue un cuestionario con escalas tipo Likert, validando sus contenidos mediante el juicio de expertos. Se efectuó una prueba piloto y se determinó una validez de constructo de (0,98 y 0,97) usando el coeficiente de alfa Cronbach. El análisis de los datos se realizó con la estadística descriptiva; la dispersión fue medida mediante el coeficiente de variación y la asociación entre variables con el coeficiente de Pearson.

Obtenidos los resultados, se efectuó su procesamiento, obteniendo cuantitativamente la percepción de los consultados ante las dimensiones de la variable; se evidenció que las organizaciones cuentan en forma natural, con un clima organizacional propicio para la implantación del modelo de gestión del conocimiento, aun así, se encontró que estos necesitan ser analizados e interpretados con mayor énfasis en el logro de su verdadera utilidad.

2.2. Fundamentación Teórica

Esta sección del capítulo permite desarrollar los elementos teóricos – conceptuales construidos a partir de investigaciones anteriores, que permitirán la contrastación posterior con las categorías de análisis que emerjan de la realidad estudiada; este proceso permitirá generar una construcción de nuevos conocimientos y saberes como resultados de la investigación (Martínez, 2012). En este sentido, se presentan los siguientes aspectos.

2.2.1. Aproximación al concepto de gestión del conocimiento en organizaciones productivas

Constituye una de las categorías axiales de análisis para el desarrollo de la presente investigación; por lo que, para su comprensión, se examinarán diferentes elementos que lo componen.

2.2.1.1. Concepto y tipos de conocimiento

Desde su aparición y evolución, el ser humano se ha tenido que conocer el medio que lo rodea para comprenderlo y poder transformarlo, a fin de poder adaptarlo a sus necesidades; para ello, se ha valido de su capacidad de raciocinio o facultad mental para analizar y comprender las diferentes situaciones que lo rodean; es así como a través del tiempo ha logrado adquirir un cumulo de aprendizajes,

habilidades y destrezas que ha transmitido de generación en generación hasta la actualidad, permitiendo el desarrollo de la sociedad y su supervivencia.

Esta acción del hombre se le concibe como conocimiento, el mismo constituye "el proceso progresivo y gradual desarrollado por el hombre para aprehender su mundo y realizarse como individuo, y especie…" (Ramírez, A, 2009). De acuerdo a este autor, este hecho guarda íntima relación al pensamiento humano de la sociedad, por lo que cada etapa o momento histórico – social, permiten su evolución, aportando nuevos enfoques, explicaciones y aportes para adaptar la realidad a las demandas que imponen los cambios y avances de la humanidad. De igual forma se plantea que:

> …El conocer es un proceso a través de cual un individuo se hace consiente de su realidad y en éste se presenta un conjunto de representaciones sobre las cuales no existe duda de su veracidad. Además, el conocimiento puede ser entendido de diversas formas: como una contemplación porque conocer es ver; como una asimilación porque es nutrirse y como una creación porque conocer es engendrar… (Martínez M.A; Ríos R., F, 2006).

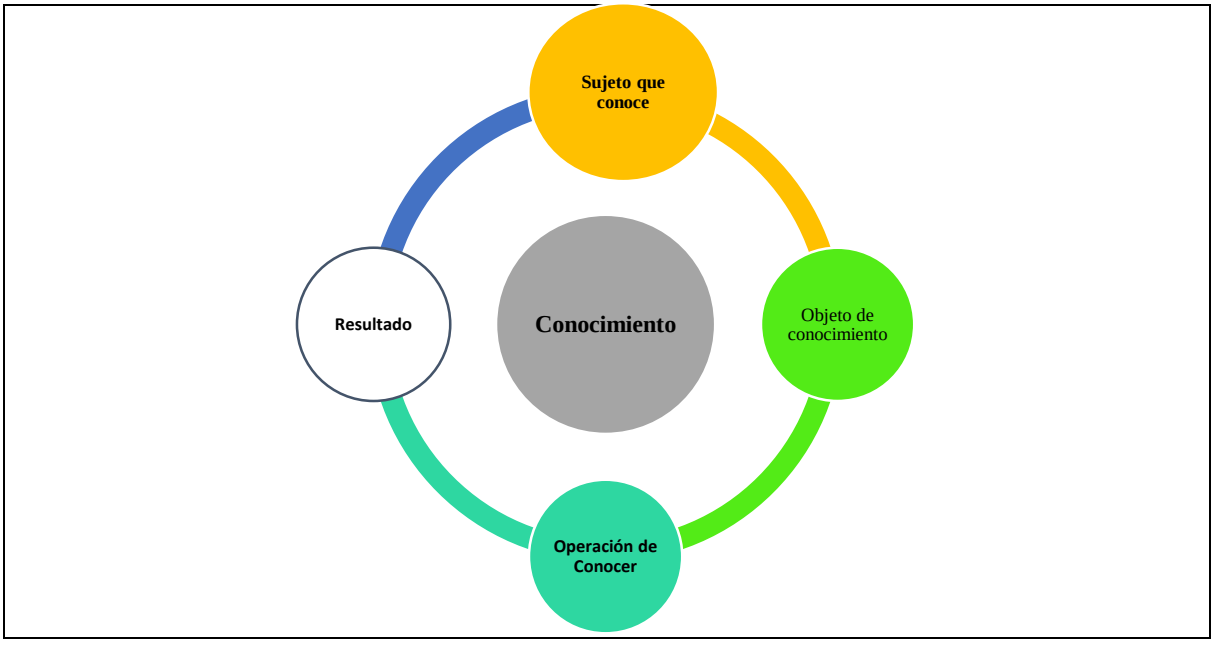
En este mismo orden de ideas, se destaca que el conocimiento se encuentra vinculado a la concepción de:

> Verdad y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y saber cómo, y lo poseen los seres humanos, agentes y otras entidades activas y se usa para recibir información (datos, noticias y conocimientos), reconocerla, identificarla, analizarla, interpretarla y evaluarla; sintetizarla y decidir; planificar, implementar, monitorizar y adaptar; es decir, actuar más o menos inteligentemente. En otros términos, el conocimiento se usa para determinar que significa una situación específica y cómo manejarla (Wiig 1993, citado por Martínez R., M., 2010).

De esta forma, el conocimiento es un proceso inherente al ser humano, es una facultad que desarrolla en el transcurso de su vida, es compartido y transmitido de generación en generación por las diferentes culturas, siendo tan diversa como las diferentes épocas históricas ha vivido la humanidad. Este hecho presenta un conjunto de elementos los cuales deben estar presente y vincularse uno del otro para poder generarse "el sujeto que conoce, el objeto de conocimiento, la operación misma de conocer y el resultado obtenido que no es más que la información recabada acerca del objeto…" (Martínez M.A. *et al*, 2006). En este sentido, la interacción entre los elementos permitirá al investigador tener un conocimiento y comprensión de la realidad estudiada, para así dar respuesta a los diversos hechos que dieron origen a este proceso. A continuación, se presenta de manera gráfica este proceso:

Figura 1

Elementos del Proceso del Conocimiento



Fuente: Ospino, Fuentes, Gómez (2020)

De acuerdo a estos autores, el proceso de generación de conocimiento, se inicia cuando el sujeto establece contacto con el objeto (situación o hecho a comprender), a través estrategias o acciones obtiene una información acerca del mismo, dando como resultado de la caracterización, verificación y representación de este objeto, lo que le permite tener la posesión de un conocimiento sobre el objeto analizado; en la actualidad este proceso se ha complejizado, generando diversos tipos de conocimientos atendiendo a la naturaleza y propósito que se tenga del mismo.

En este sentido, en la evolución del proceso de construcción del conocimiento, se han establecido los siguientes tipos:

a) empírico o vulgar (es común en el contexto donde se desarrolla, se deriva de la observación natural y la experiencia),

b) Filosófico (representa un nivel más avanzado en el cual el hombre busca entender mejor su entorno, y a él mismo, parte del cuestionamiento de los hechos aprehendido en la etapa del conocimiento empírico, propiciando un nuevo nivel el cual se caracteriza por ser crítico, metafísico, cuestionador, incondicionado y universal),

c) Científico (se origina a partir del avance del proceso de comprensión de la realidad desde una visión más rigurosa, esta perspectiva tiene como fin explicar cada hecho que sucede en la sociedad para determinar los principios o leyes que gobiernan su mundo y acciones; se estructura a partir de tres elementos: teoría, método e investigación). (Ramírez, A, 2009).

Se evidencia así que, aunque el conocimiento es un proceso inherente al ser humano y ha estado presente en toda su evolución, este presenta diferentes niveles tomando en cuenta los

aspectos que lo conforman, los mismos responden a diversas situaciones en las que este se desenvuelve. En este contexto, es importante destacar que, desde el surgimiento del conocimiento científico a partir de la Revolución Industrial (Maquina) y posteriormente la Tecnológica (Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC´S) hasta nuestra época, ha permitido el desarrollo y avance de las condiciones y calidad de vida de la sociedad moderna. En este sentido, el conocimiento científico es definido como "un saber crítico (fundamentado) metódico, verificable, sistemático unificado ordenado, universal, objetivo comunicable (por medio del lenguaje científico), racional, provisorio y que explica y predice hechos por medio de leyes" (Bunge, 2012; p.s/n). El mismo surge como respuesta a las necesidades que emergen en la sociedad y busca profundizar sobre los aspectos que el conocimiento empírico o vulgar y el filosófico no puede explicar.

Al respecto, se plantea que la ciencia "debe conseguir estructurar sistemáticamente los conocimientos en función de unos principios generales que sirven de explicación y poseen a aquéllos, dando una coherencia general y claridad inexistente anteriormente". (Popper, 1985, citado por Pérez, 2011; p.23). De esta forma, el conocimiento científico ha permitido profundizar sobre problemáticas o hechos de interés para el hombre, a fin de comprender, explicar y transformar estas realidades.

Sin pretender profundizar sobre este amplio aspecto, es importante destacar que en la actualidad el conocimiento científico presenta características particulares en el contexto socio-cultural en el que se desarrolla, generando diversas formas de conocer y accesar a la realidad, desde perspectivas tradicionales fundamentado en el método científico, o a partir de enfoques actuales cuyo proceso responde a las necesidades y demandas del objeto de

estudio; en el caso de estudio abordar la gestión del conocimiento en organizaciones productivas.

El presente estudio busca analizar como a través del conocimiento empírico presente en la cultura ancestral de las comunidades indígenas, en este caso de la Etnia Mokana del Municipio Baranoa – Departamento Atlántico, se ha generado un proceso de producción el cual permitirá la construcción de un conocimiento científico, en el cual se comprenderá desde la perspectiva epistémica interpretativa el proceso de gestión del conocimiento en Unidades Productivas Rurales frente a los Sistemas Productivos.

2.2.1.2. **Gestión del Conocimiento en Organizaciones**.

Tal como se ha planteado el conocimiento es un producto del raciocinio del hombre, el cual ha evolucionado en el tiempo, pasando de procesos empíricos transmitidos de generación en generación a partir del lenguaje oral o escrito, hasta consolidarse en la actualidad como un modelo de aprendizaje comunicacional fundamentado en los avances científicos y tecnológicos, aportando múltiples beneficios sociales, económicos y capacidades en las organizaciones; es así, como cada día más las instituciones cualquiera que sea su naturaleza, requieren la gestión del conocimiento derivado de su quehacer, experiencia y productividad.

En este sentido, se plantea que la gestión del conocimiento se fundamenta “en el marco de la llamada “nueva economía” o “Economía del conocimiento”, en la que académicos y empresarios reconocen la importancia del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva de las organizaciones”. (Calvo, 2018; p. 143). Es así como, el conocimiento se debe manejar como un activo intangible fundamental y el aprendizaje constante como elemento que da capacidad para

continuar transformando los contextos donde se origina, a fin de promover un desarrollo sostenible e integral de las organizaciones y la sociedad en general.

Al respecto, se define la Gestión del Conocimiento como:

> Un proceso de utilización de los aprendizajes generados en relación a una iniciativa o practica de una organización, a fin de lograr innovación de sus métodos, técnicas, productos o servicios, propiciando una efectiva toma de decisiones, renovación continua y adaptación de esta al mercado; esta actividad permite incrementar o crear valor derivados de la experiencia dentro y fuera de la organización, con el propósito de resolver problemas o encontrar soluciones a la misma. (Marulanda, *el al*, 2016).

En este mismo orden de ideas, se concibe la Gestión del Conocimiento como un proceso que "apoya a las organizaciones para encontrar la información relevante, seleccionar, organizar y comunicarla a todo el personal activo; este ciclo es necesario para acciones tales como la resolución de problemas, dinámica el aprendizaje y la toma de decisiones" (Torres, *et al.* 2015; p.3). De igual forma, estas autoras, señalan que una organización fundamentada en el conocimiento involucra una indagación general de los enfoques tradicionales de gestión, pero con una nueva orientación empresarial que permita integrar los sistemas de información con las capacidades del talento humano (participación, compromiso, motivación y responsabilidad de los trabajadores) para alcanzar los objetivos organizacionales; así como la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés o usuarios de la misma.

Continuando en la aproximación conceptual sobre la gestión del conocimiento, se destaca que este "corresponde al conjunto de actividades desplegadas para utilizar, compartir, desarrollar y administrar los conocimientos que posee una organización y los individuos que en esta trabajan,

de manera que estos sean encaminados hacia la consecución de sus objetivos" (Alavi&Leidner, 2001; citado por Bellinza, M., Guerrero, N., Colon, S., y Ramírez, W., 2011; p.258).

Otra definición sobre este proceso, lo destaca como un:

> Sistema que involucra lo que la empresa sabe (conocimiento), en cómo utiliza lo que sabe (Gestión del conocimiento) y en sus capacidades de aprender y desarrollar cosas nuevas (innovación) que se ve reflejado en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles que son las que finalmente permiten establecer que se logre obtener, clasificar, usar y recrear información y conocimiento, que se transformen en productos y servicios que generen valor (González, Londoño, Parody, 2013; p.21).

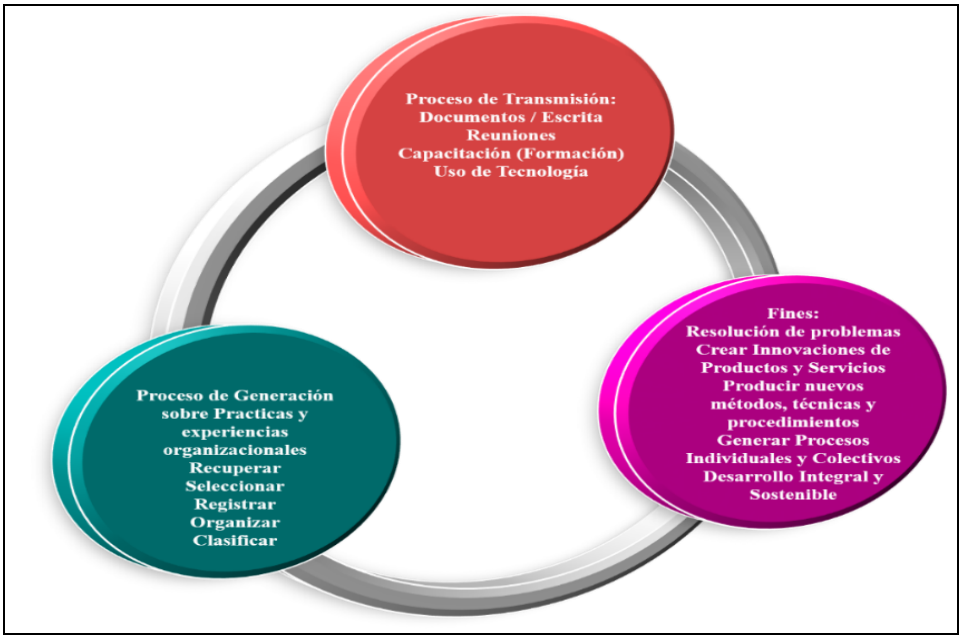
Finalmente, según las Naciones Unidas, este es una:

> Coordinación deliberada y sistemática de las personas, la tecnología, los procesos y la estructura de una organización para añadir valor mediante la reutilización y la innovación. Esto puede lograrse promoviendo la creación, el intercambio y la aplicación de conocimientos e incorporando las valiosas lecciones aprendidas y las mejores prácticas en la memoria institucional (Dimitui, 2016; p.53).

De lo antes expuesto, se considera la Gestión del Conocimiento como un conjunto de procesos con el fin de generar y fortalecer las capacidades de las organizaciones para ajustarse, adaptase y consolidarse en los diferentes contextos en los que se desenvuelve, a partir de diversas estrategias que permitan la construcción de un conocimiento derivados de sus prácticas experiencia, que le da un carácter particular e innovador, ante otras organizaciones; asimismo, busca fomentar el aprendizaje individual y organizacional como generadores de los cambios que precisan las empresas para alcanzar posiciones competitivas en el entorno que se encuentran.

Las organizaciones que practican la gestión del conocimiento, generan un proceso de aprendizaje, que les permite optimizar la utilización de recursos como el tiempo, información, conocimiento, aspectos financieros y el talento humano humanos, a fin de mejorar continuamente sus capacidades a corto y largo plazo. De esta forma, es necesario "la renovación e innovación de nuevas capacidades y adiestramiento de los miembros de la organización a través de la implementación de dos procedimientos de gran importancia: a) la generación de conocimiento y b) la transmisión de este conocimiento" (Fuentes, 2010)

Figura 2.
Gestión del Conocimiento en Organizaciones



Fuente: Ospino, Fuentes, Gómez (2020)

2.2.1.3. Tipos de Conocimiento

Durante el proceso de gestión de conocimiento en las organizaciones se deben considerar los tipos de conocimientos presente, destacándose dos modalidades "tácito y explicito, los cuales se deben aprovechar especialmente por el conocimiento y experiencia del recurso humano en las

empresas" (Nonaka y Takeuchi, 1995, citado por Ramos, 2015; p.34); los cuales se describen a continuación:

a. Tácito: constituye recurso propio de cada individuo, producto del conocimiento, habilidades y destrezas adquiridas en su formación y experiencia profesional, su inserción a la actividad laboral y en general en su vinculación e interacción con la sociedad.
b. Explícito: este se caracteriza por ser estar estructurado de tal forma que pueda difundirse de manera organizada en información o documentos físicos o intangibles a través de medios electrónicos o magnéticos para la interacción de los interesados dentro de la organiza.

De acuerdo a estos autores, para la gestión del conocimiento es de gran importancia la participación de todas las partes interesadas (miembros), así como la documentación e información derivada de los procesos de la organización, para el cumplimiento de sus procedimientos y la satisfacción de las necesidades o problemas identificados, a fin de generar respuesta que permitan el desarrollo sostenible de la empresa a partir de acción innovadoras (Nonaka y Takeuchi,1995, citado por Ramos, 2015).

En la presente investigación, reconocer el tipo de conocimiento desarrollado es de gran importancia, por cuanto permitirá evidenciar el proceso de interculturalidad derivado de la integración de los saberes ancestrales de la comunidad de la etnia indígena Mokana del municipio Baranoa del Departamento Atlántico, y el proceso de formación para la creación y conformación de Unidades Productivas Rurales, en esta localidad.

2.2.1.4. **Enfoques y Modelos para de la Gestión del Conocimiento**.

Desde su surgimiento a mediados del siglo XX, se han desarrollado diversos enfoque y modelos dirigidos a realizar la gestión del conocimiento, con el fin de darle estructura y comprensión a este proceso; sin embargo, su selección depende a las necesidades y particularidades de cada organización, por lo que esta debe crear metodologías, estrategias y herramientas ajustadas a fin de construir las diferentes etapas para crear un modelo integral. (González, A. *et al*, 2013). Al respecto, estas autoras destacan lo siguiente:

> Existen dos formas de estudiar la Gestión del Conocimiento:
>
> a) Modelos que se fundamentan en la Medición del Capital Intelectual, que tienen por objetivo cuantificar el capital intelectual y conocer su valor intangible que permita tomar decisiones encaminados a cumplir los objetivos de rentabilidad de la organización.
>
> b) Modelos de Gestión del Conocimiento, que se ocupan de la identificación, captura, recuperación, compartimiento y evaluación del conocimiento organizacional para su correcta gestión". (González, A., *et al*, 2013; p.21).

En este sentido, el primer modelo se centra en reconocer la importancia que tiene el conocimiento que tienen los miembros de la organización como valor intangible, destacando la formación y capacitación del talento humano para generar procesos de aprendizajes que permitan desplegar soluciones a los problemas, así como productos y servicios innovadores y competitivos; el segundo, se enfoca en los procesos de sistematización (registro, selección, organización y transmisión de la información, para que todos los miembros de la organización tengan acceso a esta y sea un conocimiento compartido.

De igual forma, estas autoras, realizan una comparación entre los diferentes modelos desarrollados en el tiempo, la cual la presentan en dos tablas, que se presentaran a continuación:

Tabla 1

Cuadro Resumen de los modelos de Gestión del Conocimiento

MODELO IN WENT ALEMANIA (Mandl, Winkler y Schnurer)	**UNIVERSIDAD WEST ONTARIO (Nick Bontis)**	**MODELO KAPLAN Y NORTON**
Objetivo: comprender el concepto de gestión del conocimiento	Analiza la relación causa-efecto y medir relaciones entre elementos del capital intelectual y los resultados de la organización	Objetivo es medir resultados con indicadores financieros y no financieros, Indicadores driver (factores condicionantes de otros) e indicadores output (indicadores de resultado)
Premisas: convencer a los dueños de las decisiones, áreas de creación de valor y factores críticos, calidad del conocimiento y piloto	Distingue: capital humano, estructural y clientes	Perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje (formación) y crecimiento

		Identifica estratégicamente: la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
Propone un paso a paso para el desarrollo de la gestión del conocimiento en las organizaciones	Enfoque humano	Proponen el Balanced Score Card o cuadro de mando integral Visión integral de los sistemas de medición y Creación de valor

Fuente: (González, A., Londoño, S., Parody,N., 2013)

Tabla 2

Cuadro Resumen de los modelos de Gestión del Conocimiento

MODELO KMAT (Knowledge Management Assessment Tool) (Arthur Andersen y APQC)	**MODELO KPMG CONSULTING (TEJEDOR Y AGUIRRE 1998)**	**MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI**

Conseguir una cultura organizativa orientada al aprendizaje y parte de la definición de una estrategia organizacional	Incrementar la capacidad de aprendizaje en la organización	Como crear y promover el conocimiento. Equipos creadores de conocimiento
Facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y procesos	Orientado a: Cultura, estilo de liderazgo, estructura, gestión de las personas, estrategia y sistemas de información y comunicación	Conocimiento tácito y explicito
Aceleración del flujo de información a través de lugares físicos o virtuales y conocimiento empaquetado o encapsulado	Aprendizaje a nivel personal, equipos y organización	Nivel individual, nivel de grupo

Identifica los procesos: adaptar, organizar, capturar, aplicar, compartir, crear e identificar	Se basa en la interacción de todo los elementos de la organización	Modos de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización
Particularidades: creación de valor, perspectiva individual y organizacional.	Identifica el valor agregado	Fases del modelo: compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar conceptos, constituir arquetipos y transferir a todos los niveles organizativos.
		Condiciones organizacionales favorables: intención, autonomía, fluctuación, creatividad, redundancia y variedad de

requisito.

Fuente: (González, A., Londoño, S., Parody, N., 2013)

Durante el desarrollo de la investigación, se reconocerá el enfoque y modelo utilizado en las Unidades Productivas Rurales, desarrolladas por la étnia Mokaná en el Municipio Baranoa, destacando la importancia que sus usos y costumbres ancestrales contribuyen en la conformación del mismo.

2.2.1.5. Gerencia del Conocimiento

Desde el auge de la gestión del conocimiento como estrategia organizacional en el marco de la economía globalizada y la revolución tecnológica a través de las nuevas TIC´S, se ha hecho necesario la formación del talento humano de forma transdisciplinar que permita dirigir procesos complejos a fin de dar respuesta a las necesidades del mercado de forma competitiva e innovadora, así como a las problemáticas de las organizaciones derivadas de este proceso; es por ello, que se plantea la gerencia del conocimiento como uno de los aspectos básicos a manejar por los líderes y responsables de estos procedimientos, a fin de:

> Conocer la forma cómo ocurren los procesos que forman parte de su existencia y ser capaces de construir explicaciones sobre ellos, favoreciendo la producción y transferencia de conocimientos dentro de la organización a partir de información externa, así como de sus propias prácticas. (Flores U., M., 2005; p.232).

En la actualidad, dado a la dinámica de los cambios y avances tecnológico, de la formación del talento humano y las mismas condiciones políticas, culturales, económicas y sociales, estos procesos son complejos, requiriendo la construcción de propuestas gerenciales particulares a

cada organización. Es por ello, que los líderes y personal encargado de dirigir la gestión del conocimiento deben:

> Considerar la diversidad de ideas que son producto de datos e información que el individuo va recibiendo y sobre la cual es necesario actuar a través de un proceso de selección para lograr la adaptación y supervivencia de la organización. Esto trae consigo la necesidad de que la organización analice permanentemente las nuevas tendencias del entorno para detectar las demandas de conocimiento relacionadas con la satisfacción de sus propias necesidades y con las de sus clientes (Flores U., M., 2005; p.232).

En este sentido, no existe una forma única de establecer la gerencia del conocimiento del conocimiento, esta debe responder a las características y necesidades de la organización, partiendo de sus procesos y conocimientos aprovechables del talento humano, que permita crear estrategias innovadoras y competitivas en el mercado y comunidad al cual se dirige. Al respecto, se considera que la construcción de modelos gerenciales se fundamenta en representaciones mentales que emergen a partir de la cultura organizacional; estos generan factores claves que permiten "romper el esquema de que todo está bien y, por tanto, también lo que se hace, cómo se hace y quién lo hace (Senge, 1993, citado por Bernal T., C., et *al*, 2014); según estos autores, entre estos se destacan:

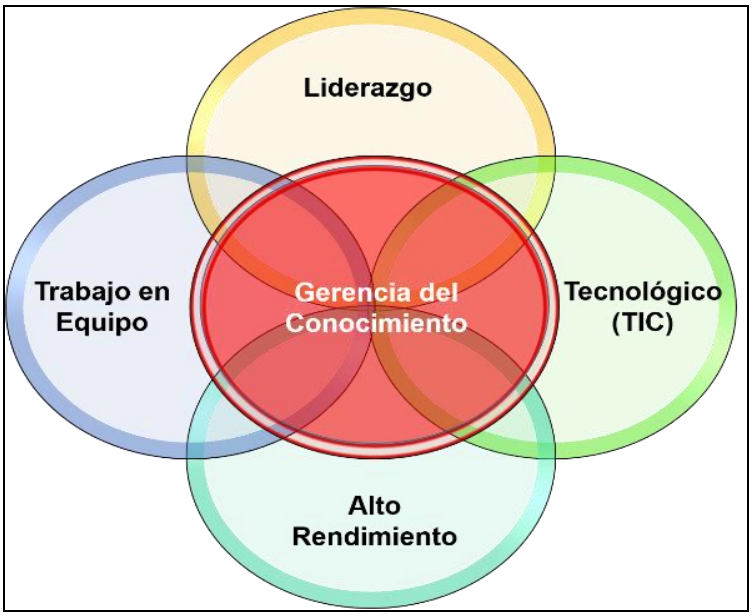
Factor de Liderazgo: comprendido desde la perspectiva gerencial como la persona que guía, dinamiza, orienta y conduce al equipo de trabajo, influyendo positivamente sobre ellos; la clave de este aspecto es generar un liderazgo participativo basado en la comunicación asertiva, confianza, respeto, reconociendo las habilidades, conocimientos y destreza de sus miembros, propiciando un trabajo en equipo propositivo y alineado con los objetivos de la organización.

Factor de Trabajo en Equipo: de gran importancia para el éxito de este proceso, plantea la necesidad de consolidar una visión compartida y logro de objetivos comunes, promoviendo para ello el bien común y nunca el trabajo individual; se requiere del trabajo de manera coordinada y en cooperación para la obtención del mismo resultado. Este componente permite identificar y valorar las habilidades de los individuos y de la organización, promoviendo el sentido de pertenencia y un mayor nivel de desempeño.

Factor de Alto Rendimiento: este elemento se centra en el trabajo colaborativo a fin de atender la complejidad de competencias y responsabilidades de cada miembro de la organización, el cual permite aporta su conocimiento para desarrollar el modelo logrando generar cohesión grupal, así como eficacia y eficiencia en el desarrollo de las tareas y los objetivos; estimula la comunicación y establecimiento de confianza para obtener resultados propuesto.

Factor Tecnológico (TIC´S): constituye una herramienta de soporte a la gestión de conocimiento de gran relevancia en la actualidad, incorporando cada vez más nuevos elementos que permiten consolidar procesos interactivos virtual con los cuales se fortalece la creación de sistemas multiagentes, aprendizajes virtuales (videoconferencia, video llamadas, foros, blogs, comunidades y redes sociales) para mejorar el respaldo y acceso a la información y el proceso de transferencia de tecnologías emergentes.

Figura 3.
Factores que intervienen en la Gerencia del Conocimiento en Organizaciones



Fuente: Ospino, Fuentes, Gómez (2020)

2.2.2. Análisis de la gestión del conocimiento desde el contexto global

Tal como se ha venido planteando, a mediados del siglo XX, surge proceso de trasformación a partir de los cambios sociales, económicos, científicos, tecnológicos y políticos, consolidando un nuevo periodo para la humanidad, en el marco de la globalización e internacionalización de la economía se plantea la sociedad del conocimiento, considerado este como el activo intangible que mayor competitividad genera a las naciones y a las organizaciones en la economía global. Este hecho plantea, nuevas formas de concebir la gerencia y los procesos productivos de las organizaciones, requiriendo de los líderes gerentes y consultores de empresas el manejo de nuevos procesos que permitan adaptarse a las necesidades y demanda de sus clientes en forma

innovadora y competitiva, generando estrategias que permitan el desarrollo sostenible de las mismas.

Este proceso ha sido asumido por todos los países del mundo, algunos más que otros por sus condiciones de desarrollo tanto en su capital humano, como tecnológico, satisfaciendo las necesidades competitivas de mercado, productividad y medioambientales, logrando fortalecer una estructura organizacional, fundamentada desde la gerencia y gestión del conocimiento como estrategia que agrega valor significativo e innovador a los procesos productivos. En este sentido, uno de los grandes aportes de los avances científicos actuales lo constituyen las nuevas tecnologías de la información y comunicación (Tics), estas constituyen "todos los nuevos medios que, en los últimos años, han facilitado el flujo de información (internet, el videodisco digital [DVD], los computadores portátiles y todos los aparatos tecnológicos que sirven para producir, desarrollar y llevar a cabo la comunicación)"(Red Cultural del Banco de la República en Colombia, s/f; p.s/n)

Es así como la gestión del conocimiento a nivel global o mundial, ha sido impulsada por la revolución tecnológica o TIC´S, destacándose entre las estrategias más utilizadas por las organizaciones: videoconferencias, bases de datos en línea, internet, intranet, antenas satelitales, sistemas de expertos; por medio de ellas, puede fluir la información organizacional, manipularla, organizaría, y utilizarla por los empleados o recursos humanos de determinada organización (Rojas, 2006).

Cada vez más las organizaciones públicas, privadas y en cualquier campo o área, requieren de estrategias que les permita optimizar sus resultados, generando impactos positivos en sus clientes, usuarios o beneficiarios; para ello, incorporan nuevos recursos humanos, técnicos y

tecnológicos que permiten la introducción del conocimiento e innovación, cambios en el producto, bien o servicio, o la producción de uno nuevo. Sin embargo, este proceso debe estar a la par con la gestión y gerencia del conocimiento a fin de mantener una retroalimentación constante de los diferentes momentos de producción para conocer las limitaciones o alcances de estos procedimientos.

Al respecto, las Naciones Unidas, plantea que la gestión de los conocimientos es:

> Fundamental para el desarrollo de todos los países miembros, independientemente de su tamaño y ubicación; esta concibe el conocimiento como "un activo básico intangible y concreto, una realidad operacional y aspiración permanente, y un recurso general y específico… se adquiere a partir de las enseñanzas extraídas de la experiencia, y de nuevas ideas y conceptos". (Dimitui, 2016; p.iii).

En este sentido, esta organización destaca la relevancia que tiene la generación y transmisión de una clase especial de conocimientos basado en valores y la cooperación entre los Estados Miembros, para mejorar las condiciones y calidad de vida de las diferentes sociedades; asimismo, esta organización plantea la necesidad de cada Estado de establecer estrategias y políticas que permitan el desarrollo de modelos propios para la gestión de conocimiento,

De esta forma, las estrategias desarrolladas por las diferentes organizaciones se fundamentan en

> La incorporación de recursos tecnológicos, la incorporación y formación constante del talento humano, a fin de generar procesos eficaces con impacto en el mercado. Es así como las economías más grandes del mundo como Estados Unidos, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, China, Italia, Canadá, España, Corea del Sur, "son los pioneros en

> gestión del conocimiento y como tal están a la vanguardia; para ello, gran cobertura e interés a la educación (media, superior y pos gradual), investigación y apropiación de la gestión del conocimiento en la cultura empresarial (Dimitui, 2016).

Este hecho ha generado la producción de gran variedad de estudios, enfoques, estrategias en los cuales se exponen los avances en esta área transdisciplinar, permitiendo vincular tres dimensiones el talento humano (Formación, educación e investigación), la organización (globalización – economía) y el uso de la tecnología (generación e intercambio de la información).

> América Latina presenta procesos de desigualdades en el desarrollo de la gestión del conocimiento, las características propias de cada Estado de la región inciden directamente en el fortalecimiento de los contextos organizacionales, así como las economías de sus países en sus diferentes áreas, destacando los contextos de pobreza y desigualdades sociales como factores que inciden en este hecho; elementos como el diseño e implementación de políticas, estrategias y sistemas de evaluación son diversos (Dimitui, 2016).

En este contexto, este autor refiere cambios en algunos casos como Cuba y Chile, los cuales han presentado avances es sus gestiones. Asimismo, cabe destacar, el apoyo de Organizaciones Internacionales, países europeos, E.E.U.U. y Canadá para superar estas brechas y dificultades en la accesibilidad de estos avances científicos, tecnológicos, educativos y empresariales.

2.2.3. Análisis de la gestión del conocimiento desde el contexto colombiano

En Colombia la generación de conocimiento se encuentra avanzando positivamente, en las empresas productoras de bienes y servicios, se puede apreciar el desarrollo del conocimiento y su

aplicación a través de la generación de valor ha venido generando resultados; al respecto se puede resaltar que se plantea el "interés por mejorar la dinámica de los procesos de creación y difusión del conocimiento; igual que otros países latinoamericanos, propone la realización de eventos que permitan la conversión del conocimiento tácito a explícito y viceversa" (Berrio, H., Angulo, F. y Gil, I., 2013; p.123). De igual forma, estos autores, destacan el fortalecimiento y proceso de maduración, subrayando la necesidad de realizar ajustes importantes para el adelanto y pertinencia académica de esta área del saber.

Este hecho se evidencia con la incorporación del sector privado a partir de la creación de centros de investigación y desarrollo como el Grupo Corona, el Grupo Mundial, el denominado "Grupo Antioqueño", la organización Chaid Neme y otros que emergen; el sistema bancario, evidencian:

> La consolidación de alianzas estratégicas para la generación de nuevo conocimiento aplicado a los servicios y productos del sistema financiero mundial, propiciando procesos de transformación, y nuevas tecnologías, genera oportunidades para la consolidación e integración tanto del sector financiero como de los otros sectores de la economía (Murillo, 2009).

Con el fin de impulsar el sistema productivo, fundamentado en la innovación y gestión del conocimiento, el Estado Colombiano crea la Ley 1286 de ciencia y tecnología de 2009, a fin de regular estos procesos. Es así como se evidencia la importancia que se le otorga a la educación como recurso intangible y el uso de nuevas tecnologías al desarrollo sostenible del proceso productivo del país, siendo estas las principales fuentes del conocimiento y avance de la

sociedad, para mejorar la competitividad de sus organizaciones para insertarse a nivel mundial, así como mejorar la calidad de vida de su población

2.2.4. Economía social, Emprendimiento y Unidades Productivas Rurales

Actualmente los Estados enfrentan un conjunto de problemas de orden socio-económicos y medioambientales que afectan las condiciones y calidad de vida de sus habitantes, profundizando cada vez más las desigualdades sociales y con ellos la cultura de la pobreza en sectores más vulnerables. Es por ello, a finales del siglo pasado a nivel mundial se han desarrollado diversas alternativas en el marco de las políticas económicas y sociales de cada país para la creación de programas y proyectos, que permitan el impulso de iniciativas productivas con el propósito de satisfacer las necesidades de la población a partir de las potencialidades de sus territorios.

En este contexto surge la economía social como alternativa en la cual las "empresas que combinan criterios de rentabilidad y eficacia empresariales con valores de democracia, responsabilidad personal y social, tanto a nivel interno como externo, de ahí su especial incidencia sobre el desarrollo territorial sostenible" (Capri, 2008, citado por Flores-llhuicatzi, *et al*, A., 2018; p. 105).

De igual forma, se destaca que las empresas enmarcadas en la economía social constituyen opciones que están en proceso de consolidación, con el objetivo de dar un aporte al sistema actual, buscando equilibrar el beneficio económico y el bien social. (De Sousa – Santos, 2012, citado por Flores-llhuicatz *et al.*, 2018). Esta propuesta ha recibido reconocimiento por parte de los Estados y la sociedad, perfilándose y adaptándose a las demandas de las comunidades, así como de los grupos sociales de emprendimiento, a fin de impulsar las economías y bienestar de esta población**.**

Es así como desde la economía social, se ha impulsado prácticas de emprendimientos sociales, los cuales buscan el desarrollo socio-económico, sostenible y generar valor, no solo económico sino también un mayor bienestar social y la protección del medio ambiente, convirtiéndose en un movimiento de gran importancia para la sociedad moderna. En este sentido se entiende por estos:

> Un tipo específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales (Guzmán V., A. y Trujillo D., M., 2008; citado por Pérez-Briceño, J., Jiménez-Pereira, S., Gómez-Cabrera, O., 2017; p.9).

Estos autores, también destacan que el emprendimiento social tiene como propósito:

> Dar solución a un problema social en aquellos sectores de la economía y la acción del Estado son ineficaces y el emprendedor social se aboca sin ánimo de lucro, y, por otra parte, el emprendimiento como liderazgo social, que corresponde a personas que se hacen visibles y asumen retos en comunidades con necesidades manifiestas (Pérez-Briceño, J., *et al*, 2017; p.7).

En este sentido, a partir del emprendimiento social, se promueven alternativas socio-económicas, para atender las necesidades y demandas de una comunidad o población. Estas iniciativas se desarrollan en diversas áreas, atendiendo los conocimientos, habilidades y destrezas de los emprendedores; de igual forma, se plantea la accesibilidad a los recursos

económicos y productos a desarrollar, los cuales deben caracterizarse por ser innovadores y competitivos en el mercado donde se ejecutará el emprendimiento.

El Estado Colombiano, a través del Ministerio de la Protección Social, y su Dirección General de Promoción del Trabajo, ha promovido la cultura de emprendimiento entre la población, fundamentado la Constitución Nacional y Ley 1014 de 2006; para ello, distintas alternativas de ofertas de capacitación y crédito impulsados por a través de entidades públicas (Gobierno Nacional, local y departamental) y privadas ofrecen para consolidar estas alternativas económicas.

2.2.4.1. **Unidad Productiva**

Una de las propuestas de emprendimiento a nivel comunitario y familiar son las unidades productivas, conocidas también Unidades Productivas en Pequeña Escala (UPPE), constituyen:

> Micro emprendimientos, las cuales no llegan la categoría de empresa; permiten la generación de empleo para un pequeño grupo de personas, quienes tienen habilidades y capacidades particulares para la elaboración de un producto, logrando el aprovechamiento sustentable de los recursos locales, para convertirlos en elementos terminados, económicamente rentables. (Rodríguez, 2004, citado por Cardozo, 2006)

Según esta autora, los micro emprendimientos o unidades productivas de pequeña escala (UPPE), presentan un conjunto de situaciones como organización que afectan el desarrollo de sus actividades, entre las que se destacan: se establecen sin una estructura jurídica, con baja formalidad, infraestructura operativa y capacidad productiva deficiente, ofreciendo al mercado productos artesanales realizado con tecnologías autóctonas y elementales a partir de procesos son empíricos; asimismo, se destaca que “tienen poco acceso a información económicas/financiera y

a créditos, su sistemas de comercialización y mercadeo son prácticamente inexistentes" (Cardozo, 2006)

No obstante, a ello, estas unidades productivas, son generadoras de empleos a nivel familiar o comunitario, independientemente del contexto donde se desarrolle, fuente de ingreso para mujeres u hombres, ejecutándose muchas veces en la propia vivienda de alguno de sus miembros. En cuanto al proceso productivo, desde el concepto de obra única artesanal o servicio único especializado:

> Este se genera desde una perspectiva integral, en la que el productor establece una secuencia de tareas mediante las cuales va aportando valor a la materia prima utilizada; pero, aun así, no hay cadena de valor desde el punto de vista económico, tecnológico e innovador que permita reducir el tiempo de elaboración del producto o la diversificación del mismo, solo apelan a hacer las cosas de manera diferente para obtener un producto diferente. (Cardozo, 2006)

Asimismo, según este autor, estas organizaciones tienen una mínima capacidad en el proceso productivo, no hay mercadeo, puesto que suele darse entre productor y usuario final, por lo que no se segmenta, ya sea por esas características o desconocimiento de marketing. En cuanto a la distribución o división del trabajo, la transferencia del conocimiento se da de generación en generación y en el caso de las comunidades autóctonas permite la preservación de la cultura, valores étnicos, la cosmovisión. Estas prácticas operativas en las unidades productivas delegan a quien hace la actividad, "con qué medios, insumos, elementos y métodos, logrando de esta manera la experticia para elaborar los productos" (Cardozo, 2006)

Uno de los sectores en los cuales se destacan emprendimientos sociales a nivel de microempresas, es el sector avícola, con la producción de pollos de engorde y productos derivados como sus huevos; la presente investigación está referida a la experiencia obtenida con la comunidad indígena Mokaná y la implementación de la Unidad Productiva Avícola, en la que participaron 20 familias de municipio Baranoa a fin de analizar y comprender desde la gestión del conocimiento los procesos desarrollados para su conformación y consolidación en el periodo comprendido entre 2017 – 2019.

2.2.5. Contexto de la Experiencia de Emprendimiento: Etnia Indígena Mokaná de Baranoa.

Colombia es una nación donde se concentran diferentes grupos étnicos, es por ello que la Constitución Política la define como un Estado multicultural y pluralista (art. 1), donde todas las culturas son iguales en valores y dignidad (art. 70); siendo un deber del Estado proteger la diversidad étnica y cultural de la Nación (art. 7), respetando su identidad, usos, costumbres, lengua y prácticas ancestrales, así como proteger la integridad cultural, social y económica (Art. 8, 10, 13, 68 y 80).

Uno de estos pueblos es el constituido por las comunidades indígenas, las cuales constituyen "el 3,43% de la población colombiana pertenecen a los 102 pueblos indígenas, 13 más se encuentran en proceso de reconocimiento por parte de Ministerio del Interior" (Ministerio de Educación, 2018; p.s/n). Entre estas comunidades se encuentra la Etnia indígena Mokaná, ubicada geográficamente en los municipios de Tubará, -Malambo, Galapa, Baranoa, Usiacurí y Piojó, en el departamento del Atlántico; este pueblo indígena se encuentra en la actualidad luchando por rescatar sus usos, costumbres e identidad cultural.

El presente estudio, se realizó en el Municipio Baranoa, contando con la aprobación de las autoridades del Cabildo indígena Mokaná conformado de la siguiente manera: Cabildo Gobernador: Henry García Acosta, Secretaria: Digna Núñez Jiménez, Tesorera: Nacira de la Cruz Sierra y Procurador: Alfonso Santiago Barrios.

2.2.1. **Fundamentos Legales del Emprendimiento Social de Colombia**.

Dado que el emprendimiento social en Colombia ha sido de gran impacto y cada día requiere de mayor apoyo por parte del Estado, la empresa privada y la sociedad civil en general, se ha regulado su implementación, fundamentado en la Constitución Nacional como máxima norma de la Nación, como por leyes, decretos y sentencias, a fin de darle coherencia y legalidad a estos procesos, a continuación, se presenta un cuadro que agrupa tales instrumentos jurídicos:

Tabla 3.

Normatividad Nacional Sobre Emprendimientos Sociales

Normativa	Descripción
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA (1991)	Máxima normativa jurídica del país. Art. 38: sobre Libertad de Asociación Art. 333 sobre Libertad Económica Art. 158 sobre Unidad de Materia. Guía de
LEY 344 DE 1996	Normas correspondientes a la creación de empresas. Art. 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena

LEY 550 DE 1999	Establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.
LEY 789 DE 2002	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo.
DECRETO 934 DE 2003	Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender FE. El artículo 40 de la ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.
LEY 905 DE 2004	Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones
LEY 1014 DE 2006	Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. Corte Constitucional de Colombia
SENTENCIA C–392 DE	La Sala Plena de la Corte Constitucional, en cumplimiento de

2007	sus atribuciones, respaldó la creación de microempresas bajo el régimen de Empresas Unipersonales, contemplada en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 "Ley de Fomento al Emprendimiento". De acuerdo con la Sentencia en mención, las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia de dicha ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 SMMLV se constituyen y vigilan como Empresas Unipersonales

Fuente: Adaptación Guía de Emprendimiento En Colombia (s/f)

CAPÍTULO III.

Contexto Epistémico - Metodológico

El presente capítulo tuvo como propósito desarrollar todos los aspectos referidos a la perspectiva epistémica y metodológica utilizada para dar respuesta a los objetivos iniciales de la investigación; en este sentido, este se define como "un proceso rigurosamente planeado y diseñado para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos; para desentrañar sus conexiones, para generalizar y profundizar los conocimientos y demostrarlos con rigor racional" (Ander - Egg, 2016). De igual forma, se plantea que esta sección del proceso de investigación hace referencia a:

> Todas las decisiones que el investigador toma para alcanzar sus objetivos, las cuales se enfocan en aspectos tales como el diseño de la investigación, la estrategia a utilizar, la muestra a estudiar, los métodos empleados para recoger la información, las técnicas seleccionadas para el análisis de la información y los criterios para incrementar la calidad del trabajo, entre otras". (Azurero, A., 2018; p.112)

En este sentido, se presentan las reflexiones sobre las diferentes acciones implementadas por los investigadores, tomando en cuenta el contexto epistémico que rigió todo el proceso de investigación, fundamentado en la perspectiva epistémica cualitativa, los cuales se muestran a continuación:

3.1. Perspectiva Epistémica.

Todo proceso de investigación está dirigido por el modo que el o los investigadores conciben el proceso de comprender y explicar la realidad que lo rodea para transformarla y adecuarla a sus necesidades o responder a las problemáticas que los afecta, el cual ha variado en el tiempo

producto del contexto social – histórico imperante; esta forma de conocer es denominado "episteme" (Moreno, 1993, citado por Morales, O., 2015). De igual forma, esta es considerada como:

> El trasfondo existencial y vivencial, el mundo de vida y, a su vez, la fuente que origina y rige el modo general de conocer, propio de un determinado periodo histórico-cultural y ubicado también dentro de una geografía específica, y, en su esencia, consiste en el modo propio y peculiar que tiene un grupo humano de asignar significados a las cosas y a los eventos, es decir, es su capacidad y forma de simbolizar la realidad (Martínez, 2009; p.39).

Es así como a través de la episteme se construye el conocimiento, el cual ha evolucionado en la medida que la sociedad también ha avanzado; dando origen a diversos modelos o formas de construir el conocimiento, así como distintas corrientes de pensamientos y procesos a los cuales se les denomino "Paradigmas", definidos como:

> Una estructura coherente constituida por una red de conceptos a través de los cuales ven su campo los científicos, una red de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas que permiten la selección, evaluación y crítica de temas, problemas y métodos y una red de compromiso entre los miembros de una comunidad científica todo lo cual implica una definición específica del campo de la ciencia correspondiente, y se expresa en una tradición orgánica de investigación científica.(Kuhn, 1981, citado por Hurtado y Toro 2007; p. 28).

En este mismo orden de ideas, se destaca que los paradigmas constituyen "un modelo o modo de conocer, que incluye tanto una concepción del individuo, sujeto cognoscente o persona, como

una concepción del mundo en que vive y de las relaciones entre ambos" (Guardián-Fernández, 2007; p. 2). De acuerdo a lo antes expuestos, concebimos a los paradigmas como patrones o filtros que permiten guiar a los investigadores en el estudio y comprensión problemáticas o situaciones dando un conocimiento que permita abordar para dar respuestas a ellas; estos responden al sistema de creencias propios de un contexto social – histórico, político, económico y social en el que se encuentra.

A través del tiempo, las sociedades han creado diferentes tipos de paradigmas, tanto en los planos empírico y religioso, como para el caso en estudio desde la perspectiva científica consolidada en la sociedad moderna, orientada por los postulados que cada comunidad científica tiene sobre esta; permitiendo la creación de enfoques que orientan al investigador en el proceso de construcción del conocimiento. De esta forma, en las ciencias sociales y humanas, se han destacado tres propuestas epistémicas, entre las que se destacan:

a) Empírico-analítico, de base positivista-racionalista (paradigma positivista – cuantitativo - tradicional);

b) Humanístico-interpretativo, de base naturalista-fenomenológica (paradigma interpretativo – post-positivista – cualitativo – emergente.

c) Crítico, basada en la tradición filosófica de la teoría crítica (paradigma socio-critico). (Sandín, 2003, citada por Morales, O, 2015; p.89).

Es importante destacar, que estas propuestas epistémicas, han surgido en los contextos históricos de la modernidad (Revolución Industrial) y post-modernidad (Revolución Tecnológica), producto de los cambios sociales, políticos, económicos, médicos, culturales; los cuales han sido aprehendidos por las ciencias sociales y humanas, para dar respuestas a los

fenómenos y problemáticas sociales actuales; es por ello, que cada investigador o equipo de investigación deben seleccionar uno de ellos, de acuerdo a la realidad social a investigar.

Tal como se ha señalado, el presente estudio se desarrollará desde la perspectiva epistémica humanística – interpretativa, de carácter cualitativo, por cuanto se busca "interpretar los significados otorgados por los sujetos vinculados en la conformación de la unidad productiva rural avícola sobre la gestión de conocimiento frente a los sistemas productivos, a partir de la experiencia de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019"; para lo cual, se plantea la necesidad de establecer un acercamiento por parte de los investigadores a esta comunidad indígena, lo que requiere de la aceptación y aprobación de sus líderes. En este sentido, se describirán los aspectos ontológicos - metodológicos, que caracterizan este paradigma.

3.1.1. Aspectos Ontológicos.

Estos están referidos al sistema de creencias que tiene el investigador sobre la realidad a estudiar, desde esta perspectiva epistémica los fenómenos o situaciones estudiadas se presentan de forma dinámica, con múltiples dimensiones, se muestra de forma integral, por lo que debe ser examinada desde de su propia complejidad (Morales, O, 2015). Es por ello, que este enfoque se destaca por ser "holístico, no traducible a términos matemáticos y se enfatiza en la profundidad, es decir, fenomenológica acepta los fenómenos tal cual como son percibidos experimentados y vividos por el hombre no utiliza la estadística o matemática para llegar a conclusiones" (Hurtado, *et al*, 2007; p.49).

Es así como esta perspectiva epistémica se interesa "en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa, está fundado en la realidad, orientado al

descubrimiento exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo" (Cook, *et al*, 1979, citado por Rusque, 2009; p. 92). De los antes descrito, se plantea a través de este enfoque que la construcción del conocimiento se obtiene a partir del rescate de la subjetividad tanto del investigador como de los sujetos inmersos en la realidad, de los significados que estos les otorgan a sus experiencias, vivencias, así como lo perciben y expresan, permitiendo un proceso de diálogo en los que se intercambian ideas y opiniones, que serán contrastadas con teorías, para dar origen a un nuevo conocimiento, propio de esta realidad. Al respecto se plantea:

> La subjetividad no significa que el investigador tiene libertad para decir lo que quiera dejándose llevar por prejuicios, sino que ahora el conocimiento no estará centrado en la reproducción o explicación de un objeto pasivo tal como lo percibe el investigador, si no en la interpretación de ese objeto entendido, ahora como otro sujeto participante del cual no solo interesa lo que pueda observar e interpretar el investigador sino lo que el mismo siente, como el percibe e interpreta la realidad (Hurtado, *et al* , 2007; p. 56).

En el caso particular de la presente investigación, se establecerá una comunicación directa y en profundidad con sujetos vinculados directamente con la conformación e implementación de la unidad productiva rurales avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa - Atlántico, Periodo: 2017-2019, con el fin de profundizar sobre estos procesos y conocer los significados que le otorgan a esta experiencia tuvo en ellos desde la gestión del conocimiento.

3.2. Diseño Metodológico.

La investigación humanista – interpretativa, se caracteriza por presentar un proceso flexible sin que ello afecte la rigurosidad necesaria para validar el conocimiento obtenido a través de sus procedimientos; de esta forma, se señala que este punto "el investigador deberá

tomar una serie de decisiones sobre el modo de investigación y las técnicas de recolección de información que le permitirán tomar un contacto instrumental con la realidad, es decir cómo va a realizar técnicamente la investigación" (Rusque, 2009; p.167).

Tomando en cuenta lo antes planteado, el desarrollo de la investigación se desarrollará a partir de varias fases o momentos, desplegados por los investigadores, siguiendo los principios de este enfoque; los mismas están articulados entre sí con el propósito de darle sistematización y coherencia al proceso. A continuación, se describirán cada uno de ellos:

3.2.1. Selección del tema

Teniendo en cuenta los fundamentos de la Maestría en Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales propuesta por la Universidad Simón Bolívar, el grupo investigador escogemos este tema como investigación dando viabilidad a los ejes de la actividad humana y las líneas de investigación, la del emprendimiento social para la creación y el fortalecimiento de las empresas sociales y el de la gestión de estas organizaciones de la sociedad civil. Tomamos la decisión de emprender por este proyecto enfocado a la Etnia Mokaná en el departamento del Atlántico y la gestión del conocimiento que hoy resulta de gran importancia para la creación y el fortalecimiento de cualquier empresa social.

3.2.2. Revisión de la Literatura

Se procede a detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como en extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación (disponible en distintos tipos de documentos). Esta revisión es selectiva, puesto que —generalmente— cada año se publican en

diversas partes del mundo cientos de artículos de revistas, libros y otras clases de materiales dentro de las diferentes áreas del conocimiento.

3.2.3. Selección del Método

En el enfoque cualitativo, existen diferentes métodos a partir de los cuales los investigadores pueden desplegar el proceso de investigación, cada uno de estos responden a los diferentes aspectos que comprende a la realidad estudiada. El presente estudio se fundamentará en el método Hermenéutico – Dialéctico, puesto que este permite interpretar los significados otorgados por los sujetos entrevistados a la realidad investigada; al respeto, se plantea lo siguiente:

> Proceso por medio del cual conocemos la vida psíquica con la ayuda de signos sensibles que son su manifestación, su misión es descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posibles las palabras, los escritos, los textos y los gestos, así como cualquier acto u obra, pero conservando su singularidad en el contexto del que forma parte (Dilthey citado por Hurtado, *et al*, 2007; p.101).

Desde este método, se destaca la importancia de rescatar el carácter interpretativo del ser humano; para ello, se plantea que la obtención de la información se realiza a partir del análisis y descripción no solo de los textos, sino de toda expresión humana que implique su comprensión. Es así como desde esta perspectiva, se plantea que la interpretación se compone de tres pasos fundamentales, el entendimiento, la explicación y el cierre del círculo hermenéutico (Martínez, 2009).

Para la presente investigación, se consideró el método hermenéutico como propuesta para la recolección, análisis y comprensión de la problemática estudiada; por cuanto permitirá

interpretar y comprender las experiencias derivadas de la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa y la gestión de conocimiento frente a los sistemas productivos; dado las características de la comunidad abordada se requiere del uso de técnicas e instrumentos que logren captar y recolectar la información suministrada por los sujetos vinculados directamente con este proceso.

3.2.4. Selección de la Unidad de análisis e informantes claves

Dentro de la investigación cualitativa, estos representan el contexto donde se desarrolló la investigación, así como los sujetos sociales que aportaron información necesaria para el desarrollo de la misma. Al respecto, en relación a la unidad de análisis se destaca que estas "no sólo podría ser una noción, grupo humano que constituye una entidad cuyas relaciones estén reguladas por las costumbres o por ciertos derechos u obligaciones reciprocas" (Martínez, 2009; p.36).

Asimismo, en lo que se refiere a los informantes claves, estos son:

> Todos aquellos individuos que pueden ser significativos y que a su vez aporten a los fines de la investigación la información necesaria, más allá de cuántas personas deben considerarse como el número adecuado de informantes, se precisa conocer cuál es su vinculación con la realidad estudiada. (Rusque, 2009).

En este sentido, se procedió a seleccionar para este fin a sujetos que estuvieran inmersos en la realidad estudiada, es decir quienes participaron en el proceso de conformación de la Unidad Productiva Avícola de la Etnia Indígena Mokaná en el municipio Baranoa, quienes manifestaron su disposición en forma voluntaria de participar en la realización de las entrevistas a profundidad; quedando estructurado entonces de la siguiente manera:

Tabla 4

Informantes Claves

Sujeto Entrevistado	Cargo / Actividad que desempeña en el contexto de investigación	Vinculación
Sr. Henry Manuel García Acosta	Gobernador Cabildo Mokaná – Baranoa Máxima representación de la comunidad indígena Mokaná – Baranoa	Directa
Sr. Miguel Ochoa.	Tecnólogo en Producción Agropecuaria Ecológica. Zootecnista. Instructor SENA en las especialidades Agropecuarias y Agrícolas con Población Víctima y otras poblaciones vulnerables	Directa

Fuente: Ospino, Fuentes, Gómez (2020)

3.2.5. Técnicas e Instrumentos

Estas tienen como propósito desarrollar el proceso de recolección y sistematización de la información, las mismas son cónsonas con el método escogido para el desarrollo de la misma; en este sentido, se destaca que el propósito de estas es: "la obtención de información fundamentada en las percepciones, creencias, prejuicios, actitudes, opiniones, significados y conductas de las personas con las que se trabaja" (Gurdían-Fernández, 2007; p.179).

De esta forma, para la realización de la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Entrevista en profundidad o semi – estructurada**; ésta constituye "reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, con el propósito de tener una compresión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras" (Rusque, 2009; p. 181). A partir de la aplicación de esta se pretende profundizar en la obtención de la información aportadas por los sujetos inmersos en la realidad, se realizará a través de unas preguntas abiertas que podrán ser ampliadas de acuerdo a las experiencias y vivencias de los entrevistados.

En el presente estudio, se realizaran entrevistas a tres sujetos vinculados directamente con la realidad estudiada, uno representando a la comunidad y miembro de la unidad productiva avícola (Gobernador – Cabildo), quien por ser la máxima autoridad de este grupo étnica es el que tiene la facultad según sus usos y costumbres de participar en la investigación y dos (02) representantes del SENA, quienes estuvieron en todo el proceso de formación y capacitación de los integrantes de este emprendimiento social.

En cuanto a la entrevista del Gobernador – Cabildo Sr. Henry García Acosta, se realizaron varias acciones previas para concertar esta actividad por parte del equipo de investigación; es así como como se realizó contacto a través de WhatsApp dónde se le compartió una carta para solicitar permiso y nos brindara la entrevista, la misma se realizará cumpliendo los protocolos de aislamiento social establecidos por el Ministerio de Salud, en el marco de la situación de emergencia generado por el COVID-19, quedando a la espera por su respuesta. Una vez nos contestó por este medio que sí, procedimos a llamar a la secretaria de la etnia, Sra. Digna

Jiménez quien nos apoyó sacando un espacio dentro de su agenda; quedando pautada inicialmente para el día 4 de mayo a las 7:00 p.m., pero no fue posible ese día puesto que su celular se encontraba apagado. Nuevamente realizamos contacto con la secretaria el día 5 de mayo y esta vez nos respondió que el contacto debía ser directo con el puesto que en esa semana él se encontraba entregando mercados a la comunidad de la etnia y ella se encontraba atendiendo su trabajo en la alcaldía de Baranoa, por lo que entonces nos facilitó el número telefónico de la residencia del Gobernador, y cuando logramos contactarlo nos dio cita para el día 8 de mayo en el mismo horario.

El día a realizarle la entrevista, se contactó dos veces por el WhatsApp y llamadas al número telefónico de su casa para que pudiera contestarnos a su celular y de esta forma poder realizarle la llamada. Una vez en medio de la llamada nos comentó que estaba un poco corto de tiempo, más que nos brindaría el espacio para la realización. Hasta que finalmente pudo contestar a nuestras preguntas.

Con respecto a los representantes del SENA se realizaron los primeros contactos con el líder de SENA Emprende Rural – SER, bajo la línea medular del Centro para el Desarrollo Agroecológico y Agroindustrial, quienes vienen desde años anteriores cumpliendo metas con la Etnia Mokaná. Con el Dr. Carlos Guette pudimos obtener contacto vía telefónica y a la primera llamada, muy amablemente nos atendió y brindó información acerca del programa SER, el desarrollo del proceso y apoyo a las Unidades Productivas Rurales y las formaciones que han desarrollado por parte de la entidad con esta población en el departamento y específicamente en el municipio de Baranoa.

De igual forma se entrevisto al Sr. Miguel Ochoa, Tecnólogo en Producción Agropecuaria Ecológica. Zootecnista. Instructor SENA en las especialidades Agropecuarias y Agrícolas con Población Víctima y otras poblaciones vulnerables; quien fue el facilitador del proceso de capacitación de los miembros de la Unidad Productiva Rural Mokaná de Baranoa.

- **Observación Directa**: Constituye una de las técnicas por excelencia de la investigación cualitativa, por cuanto permite registrar la información de forma directa de la realidad investigada; es así como el investigador, estará atento a todas las expresiones de los entrevistados y de los elementos que conforman el contexto estudiado (Rusque, 2009). Esta técnica se aplicó simultáneamente al momento de la entrevista, de esta forma captar lo más cercano la realidad estudiada. Durante la entrevista los investigadores pudieron evidenciar que los entrevistados de manera presencial, se sintieron bastante cómodos, se denotó la experticia porque todo el tiempo se llevó el hilo conductor en el tema para el interés de nuestra investigación. A través de llamada telefónica se sostuvo conversación amena, con gran fluidez y dominio del tema.

Con respecto a los instrumentos empleados durante el proceso de investigación, estos están vinculados a las técnicas utilizadas, complementando la información obtenida; al respecto se emplearon las siguientes:

- **Guías de Entrevistas**: constituyen un listado de temas y preguntas que viabilizan la recolección de información con cada sujeto acorde a los objetivos establecidos al inicio de la investigación, las mismas se realizan de forma abierta para tener capacidad de abordar todos los aspectos que conforman la realidad (Rusque, 2009).

- **Dispositivos mecánicos**: constituidos por la grabadora y cámara fotográfica, los cuales serán utilizados para llevar el registro auditivo y visual de las entrevistas de manera que al ser

transcritas no se alterara la información aportada por los sujetos entrevistados y captar todos los elementos de la realidad estudiada (Rusque, 2009).

- **Diario de campo**: este representa un instrumento de registro de datos, donde se anotarán las observaciones de forma completa precisa y detallada; es decir, se registrarán todos los resultados de las conversaciones, observaciones e impresiones, en este se asentará la información aportada en las entrevistas - incluyendo gestos, palabras - por las unidades de análisis (Taylor y Bogdan, 2000, citado por Rusque, 2009). Asimismo, se registrará todo lo referido a las visitas realizadas a los contextos investigados.

- Registro Fotográfico: a fin de presentar en forma visual todos los aspectos que conforman la realidad a investigar; así como, las actividades realizadas por los investigadores.

3.2.6. Sistematización de la información

Este proceso comprende el primer momento de análisis e interpretación de la información obtenida de los contenidos de las entrevistas, comprende los siguientes pasos:

- **Transcripción de las entrevistas**: este paso es de gran rigurosidad, por cuanto los investigadores una vez concluidas las entrevistas, procedieron a desgravar y transcribir textualmente lo más completo y detallado todas las entrevistas, sin alterar ninguna parte de esta; luego se plasmaron en una tabla construidas orientada por los siguientes parámetros: una primera sección donde se identifican los datos del entrevistados, fecha, hora y lugar de la entrevista y sujeto que entrevisto; seguidamente se realiza otra tabla dividida en cuatro filas en las que se establecen las categoría axial, categorías y sub-categorías que emergerán del análisis, No, de línea y texto (Martínez, 2009).

Tabla 5
Formato de transcripción de Entrevista

Nombre y Apellido * **Rol que ocupa como informante clave**		
Lugar, fecha y hora de la entrevista **Entrevistador**		
Mega-Categoría	**Categoría** ***Sub-categoría in**	**Texto**

Fuente: Adaptación Formato de Entrevista (Martínez, 2009)

- **Categorización de los contenidos de la entrevista**: este proceso implica clasificar las partes en relación con el todo, describir categorías o clases significativas, ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando él todo y las partes, a medida que se revisa el material y va emergiendo el significado de cada entrevista (Martínez, M., 2009).

De acuerdo a este autor, a partir de este procedimiento se da una cualificación de los significados otorgados por los sujetos entrevistados, para ello el investigador debe revisar y examinar los contenidos de las entrevistas tomando en cuenta las expresiones y oraciones; con el fin de poder diferenciar una categoría de otra y facilitar el proceso de estructuración se le asignó un color diferente de acuerdo a cada categoría axial encontrada.

- **Estructuración de los Contenidos (Agrupación de Categorías):** Una vez realizado el proceso de categorización, de todas las entrevistas se procederá a agrupar las categorías y sub-categorías atendiendo los objetivos planteados al inicio de la investigación; al respecto se plantea que: “las categorías se agrupan o se asocian con su naturaleza y contenido...para agrupar cada categoría basta hacer la lista de las páginas y sectores de la línea correspondiente” (Martínez, 2009; p. 76). Este proceso es de vital importancia, porque permite a los investigadores volver a

evaluar la construcción de categorías, pudiendo sufrir cambios; una vez concluido se realizará un cuadro de matriz categorial, que permitirá posteriormente la construcción del círculo hermenéutico (gráfico que permite presentar la realidad estudiada en su complejidad).

3.2.7. Validación y confiabilidad de las técnicas e instrumentos de recolección de la información (Triangulación)

La investigación cualitativa debe alcanza un gran nivel de rigurosidad científica, para ello:

> Se realiza un proceso de evaluación interna en la aplicación de las técnicas e instrumentos denominado triangulación; al respecto se plantea que este proceso se refiere al uso de diversos métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), fuentes de datos, teorías, investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno (Benavides y Gómez, 2005).

En la presente investigación, dicho proceso se desarrollará con la ayuda de tres profesionales, expertos en la metodología de la investigación cualitativa y de las Ciencias Sociales, quienes examinaran las entrevistas una vez realizadas y culminada la trascripción de las mismas, con el propósito de validar que las mismas fueron transcritas textualmente como se desarrolló la entrevista y que en la construcción de categorías el investigador mantuvo los principios éticos y metodológicos que este tipo de investigaciones requieren. En este sentido, la primera entrevista realizada al Gobernador – Cabildo, recibió sugerencia por parte de los expertos, sugiriendo profundizar en diferentes aspectos a fin de alcanzar mayor información sobre la realidad social estudiada.

De igual forma, se realizará una segunda triangulación teórica en la fase de teorización, con el fin de contrastar las categorías emergidas de las narrativas de los entrevistados y los aportes

teóricos del contexto teórico-referencia, así como de otros autores si así lo demandan las categorías emergidas en el proceso de categorización.

3.2.8. Teorización

Este momento de la investigación plantea la construcción del nuevo conocimiento derivado del proceso de categorización y contrastación de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas; en este sentido, se define como "el fin de lograr estructurar una imagen representativa, un patrón coherente y lógico, un modelo teórico o una autentica teoría; configuración del fenómeno estudiado, que le da sentido a todas sus partes o componentes" (Martínez, 2009; p. 88).

A través de este proceso se plantea realizar una síntesis final del estudio, en la cual se trató de integrar en un todo coherente y lógico apoyado por el "circulo hermenéutico". El mismo se desarrollará a partir del análisis de los planteamientos realizados por los entrevistados, los aportes derivado de los diversos autores a consultar, para llegar a unas conclusiones sobre las diferentes dimensiones que conforman la realidad estudiada; este permite graficar el proceso de investigación "de las partes al todo y del todo a las partes o del texto al contexto y del contexto al texto" (Hurtado *et al*, 2007; p.101).

Figura 4. Diseño Metodologico / Ciclo Espiral

Elaborado por: (Ospino, Fuentes y Gómez, 2020)

CAPÍTULO IV.

Sistematización de la Información

4.1. Transcripción y categorización de las entrevistas

Esta sección tiene como propósito realizar la transcripción de las entrevistas realizadas e iniciar el primer nivel de análisis y abstracción de los significados otorgados por los sujetos sociales inmersos en la realidad investigada; en esta se desarrolla el proceso de subjetividad e intersubjetividad entre estos y el investigador a fin de generar la construcción de una propuesta teórica sobre la "Gestión del conocimiento en unidades productivas rurales frente a los sistemas

productivos. (Estudio de Caso: Etnia Indígena Mokaná Baranoa - Atlántico, Periodo: 2017-2019).

A continuación, se presentan cada una de las entrevistas realizadas, organizada y categorizada siguiendo los planteamientos de Martínez (2009):

Entrevista 1:

Entrevistado:	Sr. Henry Manuel García Acosta – Cabildo Gobernador de la Etnia Mokaná, Baranoa – Atlántico
Fecha / Hora / Lugar	Viernes 09 -05-2020 / 7 p.m. /Vivienda del Entrevistado (video llamada)
Entrevistadora	Ospino Fritz / Karine I.

Categoría Axial	Categoría *Sub-categoría	Lín.	Texto
		01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25	**I:** Buenas noches Sr. Henry, gracias por permitirnos, somos un grupo de maestrantes de la Maestría en Desarrollo y Gestión De Empresas Sociales de la Universidad Simón Bolívar. Estamos realizando una investigación titulada Gestión del Conocimiento en Unidades Productivas Rurales frente a los Sistemas Productivos (Estudio De Caso: Etnia Indígena Mokaná Baranoa - Atlántico, Periodo: 2017-2019); es por ello que dada su condición de máxima autoridad de Cabildo Gobernador de la Etnia Mokaná, Baranoa - Atlántico, consideramos que es la persona quien podría aportarnos los insumos necesarios para su desarrollo; la misma busca generar elementos teóricos que permitan profundizar sobre este proceso, haciendo retroalimentaciones a su organización y fortalecer la labor desempeñada por usted. Es por ello, que quisiéramos hacer unas preguntas.

Aspectos socio-culturales y organizacionales que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa	**Conocimiento** ***Definición U.P.**	26 27 28 29 30 31 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56	**E:** Buenas noches, gracias por tener presente nuestra comunidad, con mucho gusto les responderé lo que necesites saber**.** **I: ¿Qué son para usted las Unidades Productivas?** "Una unidad productiva es aquella que permite apoyar el emprendimiento y la creación de nuevos negocios para recibir un ingreso y apoyar a las familias. Para mi responde a lo que nosotros hicimos en esos años como las del pollo de engorde". **I: ¿Qué son para usted las Unidades Productivas Rurales**? **E:** "Como te decía, un ejmplo de ellas es la que hicimos con la del pollo. En este caso fueron creadas como negocio para apoyar a las familias en el sector rural, ubicados en los municipios de Galapa, Usiacurí, Puerto Colombia, Tubará y por supuesto aquí en Baranoa. En este tipo de unidades productivas se trabaja lo que es la producción, almacenamiento, distribución y comercialización de estos productos agropecuarios como lo es el pollo de engorde. **I: ¿Qué características posee la unidad productiva rural de Mokaná?**
Aspectos socio-culturales y organizacionales que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa	***U.P. Rurales** **Información Organizacional sobre la Unidad Productiva Rural Mokaná** *****Valores organizacionales	57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68	Para nosotros como etnia es importante el amor, el sentido de pertenencia, el trabajo colectivo y responsable para llevar a cabo proyectos de gran magnitud, como el que en esos años logramos nosotros y eso nos ha permitido caracterizarnos como una etnia unida para lograr los objetivos que nos trazamos en ese entonces para desarrollar ese proyecto productivo que desarrollamos de la mano del Ministerio de Agricultura.

Aspectos socio-culturales y organizacionales	**Limitaciones de la conformación de la U.P.R. Mokaná** ***Falta de registro legal * Falta de interés de algunos integrantes de la etnia**.** * Diferencias entre las autoridades Mokaná (Cabildos) *Tener otro proyecto con entes del gobierno **Información Organizacional sobre la Unidad Productiva Rural Mokaná** ***Estructura Organizativa de la U.P.R. Mokaná:**	69 70 71 72 73 74 74 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112	**I: ¿Cuáles son los fundamentos legales en los cuales se rige la unidad productiva rural de Mokaná**? No alcanzamos a registrar la unidad productiva rural, muy sinceramente se beneficiaron 100 familias en los municipios que antes mencioné, en Baranoa 20 familias, había la constante de que algunos fallaban y no mostraron interés (en los otros municipios, por el trabajo). Al final no logramos nosotros registrarla por diferencias entre las parcialidades y para lograrla todos los Cabildos debíamos brindar aprobación, así como se toman las decisiones dentro de la asamblea con las autoridades dentro de la minga, como nos lo exige los reglamentos internos de la etnia. Alterno a ello estamos trabajando en simultáneo con el Sistema General de Regalías en lo que era la construcción de las oficinas nuestras y una de las condiciones era que no podíamos seguir manteniendo esas unidades, porque perjudicaba el proyecto con ellos, y tomamos la decisión de desistir de ello. **I: ¿Quienes participan en la estructura organizativa la unidad productiva rural de Mokaná?** **E:** Nosotros de acuerdo a los reglamentos internos en cuanto a quienes gozan de estos privilegios, por ejemplo, tenemos la junta directiva, conformada por el Cabildo Gobernador, tesorero, procurador y la secretaria. Luego están las instancias de apoyo: consejo de jóvenes, ancianos, mujeres que se les da participación y parte de la comunidad para el proyecto, es decir que hacen parte de las 200 familias beneficiadas.

que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa	**Aportes de la Cultura Mokaná en la U.P.R.**	113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131	**I. ¿Qué aspectos de la cultura, usos y costumbres de la Etnia Mokaná se integran a la Unidad Productiva?** **E:** La cultura de nuestra etnia siempre ha estado marcada por la horticultura y la crianza de animales domésticos. Aquí nosotros escogimos el pollo de engorde con la posibilidad de recatar eso que nos representa. Quisimos dar muestra de esa unidad colectiva, mostrar que las cosas se pueden hacer y recuperar aquello que nos caracteriza que bastante se ha perdido. Estamos frente a un trabajo por la recuperación de esas costumbres. Dado a todos los procesos de aculturación y transformaciones en cuanto a lo político para ser aceptados como etnia, hemos perdido un poco de ello.
	Limitaciones de la conformación de la U.P.R. Mokaná ***Política Externa:** *Poco acompañamiento – Desconocimiento de los procesos	132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156	**I: ¿Cómo son los sistemas productivos, políticos, sociales y ambientales presentes en la unidad productiva Mokaná?** **E:** Tal como te vengo mencionado hemos sufrido bastante el tema de la transculturación, y tanto a nivel productivo, político, social y los otros aspectos que mencionas, hemos debido responder a los cambios del entorno y ello se ve evidenciado en la unidad productiva nuestra. Este proyecto no tuvo incidencia política o lo que aquí llamamos "palanca", fue un proyecto que se trabajó con el apoyo de la Organización Nacional Indígena de Colombia, a través del Consejero Mayor, Luis Fernado Arias. Y a nivel social y ambiental tuvimos inconvenientes con el ICA, porque el proyecto no tuvo su acompañamiento previo al desarrollo del mismo, porque desconocíamos como era ese proceso, primero sacar el permiso del ICA y
Aspectos socio-culturales, Institucionales y organizacionales			

que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa		157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167	luego si desarrollar el proyecto como tal; de esto nos dimos cuenta cuando se cumplieron los tres ciclos del proyecto y luego se presentaron ellos a nuestras unidades determinando que no se podía seguir con el proyecto porque estaba en una zona semiurbana y según las normas tienen inhabilidad donde se debe realizar este tipo de proyectos. Y como lo hicimos en la misma sede donde organizamos las
	Transmisión del Conocimiento: * Uso de la tecnología (Desconocimiento-Novedoso)	168 169 170 171 172 173 174	reuniones, según las normas no se podían. Ese fue otro de los factores por los cuales desistimos de las unidades productivas. **I: ¿Cómo se desarrolla el uso de la tecnología en el proceso de producción y gestión del**
	Transmisión del Conocimiento: ***Formación /Capacitación del talento humano	175 176 177 178 179 180 181	**conocimiento en la Unidad Productiva?** **E:** Bueno para nosotros el tema de la tecnología fue algo novedoso, porque en mi caso particular y el de los demás compañeros, algunos no teníamos conocimiento de cómo era el tema en
Elementos Gestión del Conocimiento U.P.R. Mokaná		182 183 184 185 186 187	cuanto a la bioseguridad, el manejo de equipos de comederos, o el diseño propio de los galpones. Eso para mí hace parte de eso que tu llama tecnología, eso nos obligó a que algunos de nosotros debían
	Aprendizajes – Enseñanzas	188 189 190 191 192	capacitarse, porque al inicio tuvimos que pagar a personas que no eran de nuestra etnia para que nos asesoraran, por ello nos propusimos que en 6 u 8 meses algunos se capacitaran para
Experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola sobre la gestión de conocimiento	**Definición de Gestión del**	193 194 195 196 197 198 199 200	tener conocimiento de ello. Esto nos dio una gran enseñanza y hoy tenemos la disponibilidad para seguir gestionando ese conocimiento, aprender y seguir formándonos, gestionar tierras y seguir haciendo estos proyectos productivos ya que estando formados nos permite a

	Conocimiento	201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 210 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244	nosotros desarrollarlos con un poco de más seguridad y con la confianza de saber cómo se manejan este tipo de proyectos. **I: ¡Qué es para usted la gestión del Conocimiento**? **E:** Yo teniendo como experiencia todo lo que paso, puedo decir que es aquel proceso que nos ayuda a que el recurso humano que tenemos para las unidades productivas estén en estudio permanente para que estos procesos innovadores que se dan en cuanto a por ejemplo el pollo de engorde nos permita ir a la vanguardia y competir con otras empresas con un sello Mokaná. Es tener esa responsabilidad, el compromiso para aprender nuevas cosas que ayuden a mejorar la calidad de vida de nuestra etnia, familia y miembros de la misma. Ya uno teniendo el conocimiento como líder puedo realizar gestiones con los entes territoriales para desarrollar más proyectos como estos, de cultura (para el fortalecimiento étnico) y agricultura. Entonces considero que la gestión del conocimiento es eso, adquirir nuevos conocimientos y experiencia. En lo que respecta a la creación del conocimiento, **I: ¿Qué tipo de aprendizajes y conocimientos organizacionales se desprenden de las actividades de la unidad productiva rural de Mokaná?** Allí aprendí a cómo manejar una empresa, porque hablar de estas unidades productivas es como hablar de empresa. Cómo saber sortear y tener manejo de situaciones en cuanto a la organización interna. Saber llevar
Experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola sobre la gestión de conocimiento	**Aprendizajes – Enseñanzas**		
Elementos Gestión del Conocimiento U.P.R. Mokaná	**Gerencia del Conocimiento Factor Liderazgo (Aprendizaje de Líderes)**		
	Transmisión del		

	Conocimiento: *Fortalecimiento de la cultura de la etnia Mokana a través del conocimiento adquirido	245 246 247 248 249 250 251 252 253	una contabilidad, porque esta nos permite organizarnos y finalmente tenerla allí para presentar a cualquier entidad y nos abran las puertas. Y creo que aprendimos a organizarnos de mejor forma, a tener manejo de empresa y crear visión de proyectos productivos a futuro y crear unidades productivas.
		254 255 256 257	**I: ¿Cómo es el proceso de adquisición, interpretación y compartir de la información que se genera en la unidad productiva Rural de Mokaná?**
Elementos Gestión del Conocimiento U.P.R. Mokaná	**Transmisión del Conocimiento: * Uso de la tecnología (Desconocimiento-Novedoso).** **Transmisión del Conocimiento: *Formación /Capacitación del talento humano**	258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270	**E:** Estos aprendizajes son importantes y transmitirle a la comunidad lo son aún más, aquí nosotros partimos inicialmente del respeto por nuestra cultura, que nos permita el enriquecimiento mutuo. En la minga y asamblea que se realiza cada segundo domingo mes a mes, compartimos las experiencias, conocimientos adquiridos. Y ver cómo estas unidades productivas fortalecen a los procesos de nuestra etnia.
		271 272 273 274 275 276	**I: ¿Cuáles son los medios tecnológicos, educativos, organizativos y culturales se utilizan para la gestión del conocimiento en la unidad productiva rural de Mokaná**?
Aspectos socio-culturales,	**Ente de formación y capacitación (SENA)** *** Estrategia de formación y capacitación al talento humano de la U.P.R.**	277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288	Algunos miembros de nuestra etnia en el municipio de Baranoa se han formado como etnoeducadores, un proceso que se realizó con la universidad Simón Bolívar, preciso en el 2018 estábamos ejecutando el proyecto. A nivel tecnológico hemos aprendido el uso como te decía, de comederos, alimentación y no sólo en el pollo de engorde, también en sistemas de riego para la horticultura. Hemos aprendido a organizarnos,

Institucionales y organizacionales que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa		289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306	siempre teniendo presente el rescate de nuestra cultura propia y adaptándolo con lo que el mundo demanda. Con el SENA, que ha sido una entidad clave en este proceso hemos podido formar a hombres y mujeres en la parte emprendimiento con un programa denominado SER (SENA Emprende Rural, lo agrego yo el entrevistado solo dio la sigla) que a nivel de todo el atlántico del 2017 al 2019 se formaron alrededor de 350 miembros y en el caso de Baranoa se formaron alrededor de 50 personas, sobre todo en el pollo de engorde que para su momento se requería el conocimiento.
Experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola sobre la gestión de conocimiento	**Aprendizajes – Enseñanzas**	307 308 309 310 311 312	**I: ¿Cómo es el compromiso con el aprendizaje y si existe una visión compartida para la generación de nuevas ideas y conocimientos en la Unidad Productiva rural de Mokaná?**
Elementos Gestión del Conocimiento U.P.R. Mokaná	**Transmisión del Conocimiento:** *Asamblea Ciudadana	313 314 315 316 318 319 320	**E:** Si en la etnia tenemos claro que debemos aprender para seguir obteniendo espacios, y todos estamos claro de ello. En la medida que aprendamos seguiremos teniendo más proyectos, en mi caso como Cabildo Gobernador gestionarlos y conseguir los recursos.
Experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola sobre la gestión de conocimiento	**Participación en nuevos proyectos de emprendimientos**	321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332	**I:¿Cómo se transmite el conocimiento organizacional en la unidad productiva rural de Mokaná?** **E:** Como te decía el segundo domingo de cada mes, realizamos la asamblea y allí compartimos los conocimientos, estamos. **I: ¿Cómo se aplica y usa la información organizacional para generar conocimiento en la unidad productiva rural de Mokaná?**
	Gerencia del	333	

	Conocimiento Factor Liderazgo	334 335 336 337 338 339 340 341 342 343	**E:** Actualmente la estamos utilizando para la generación de nuevas unidades productivas, por ejemplo, hay siete mujeres que tienen este proyecto del pollo en otro lugar, pero ya a menor escala, y las vivencias recopiladas en los libros les han permitido llevarlo a buen término. Consiguiendo el apoyo del banco agrario mostrándoles esta contabilidad que llevábamos ya que en esos años fue bastante dinero que
Elementos Gestión del Conocimiento U.P.R. Mokaná	**Aprendizajes – Enseñanzas**	344 345 346 347 348 349	se recibió para este trabajo.**: I:¿Qué factores son claves para el éxito de la gestión de Conocimiento en la unidad productiva rural de Mokaná?**
Experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola sobre la gestión de conocimiento		350 351 352 353 354 355 356 357 358 359	**E:** Para nosotros la disciplina, ganas, el firme deseo de conseguir las cosas. En Baranoa esto que te digo hemos conseguido que entidades como el SENA se trasladen hasta nuestro resguardo para que muchas personas de todo el municipio se formen. (El entrevistado menciona disciplina tres veces para responder a la pregunta)
	Generación de Conocimiento Uso de las TIC´S *Resguardo y almaceno la información:	360 361 362 363 364 365 366 367	**I: ¿Cómo contribuye la gestión del conocimiento en el fortalecimiento de la unidad productiva rural de Mokaná?** **E:** Muchísimo porque de ello depende que a futuro tengamos más oportunidades, abrir puertas con distintas entidades y en el momento
Elementos Gestión del Conocimiento U.P.R. Mokaná		368 369 370 371 372 373 374 375 376 377	que se haga demostrar que estamos preparados y no repitamos las falencias que tuvimos con las unidades productivas rurales de pollo de engorde. Divididos por consejos y en esa dinámica compartimos las experiencias. **I: ¿Cómo se resguarda y almacena la información quse genera en la unidad productiva rural de**

		378 379 380 381 382	**Mokaná?** **E:** Con el apoyo de la secretaria Digna Jiménez ella es la encargada de tomar las notas propias en su función y guardarlas en los libros, luego como ha adquirido los conocimientos en el uso del computador lo transcribe para que queden archivados seguir creciendo y aprendiendo como etnia, unidos principalmente. **I:** Muchas gracias Sr. Henry por su apoyo. **E**: De nada y siempre a la orden

Elaborado por: (Ospino, Fuentes y Gómez, 2020)

Entrevista 2

Entrevistado:	Sr. Henry Manuel García Acosta – Cabildo Gobernador de la Etnia Mokaná, Baranoa – Atlántico
Fecha / Hora / Lugar	Viernes 15 -05-2020 / 7 p.m. /Vivienda del Entrevistado (video llamada)
Entrevistadora	Ospino Fritz / Karine I.

Categoría Axial	Categoría *Sub-categoría	Lín.	Texto
Aspectos socio-	**Antecedentes sobre la conformación de la U.P.R. Mokaná** *Recursos económicos	01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16	Buenas noche Sr. Henry, agradezco nuevamente su apoyo para el desarrollo de nuestra investigación. Como le informe, esta segunda oportunidad de entrevista tiene como propósito ampliar información referida a la Unidad Productiva Avícola que usted dirigió. En este sentido puede indicarnos lo siguiente: **I:** ¿Cómo nació la idea de crear un proyecto avícola Mokaná? La idea surge de una necesidad. Para nosotros los indígenas se manejan recursos que se canalizan a través del Ministerio del Interior y las alcaldías de donde se encuentran nuestros cabildos.

culturales, institucionales y organizacionales que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa	destinados por el Estado para el desarrollo de proyectos sociales de las etnias y comunidades indígenas *Selección de la Unidad Productiva Rural Avícola como emprendimiento social. *Vinculación Ente Público – Cabildo Mokaná	17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43	Estos recursos se invierten a través de proyectos de acuerdo a nuestros intereses, cultura o necesidad. En el caso específico de la unidad productiva avícola, se creó esta porque nosotros tenemos vocación agropecuaria y queríamos tener esta área dentro de nuestra etnia, que beneficiara a las familias Mokaná, puesto que nuestro deber es que todos los indígenas pertenecientes a esta etnia puedan ejercer su vocación y contar con ingresos para el sustento de sus familias. Entonces en contacto con el ministerio de agricultura ellos nos propusieron este tipo de producción y nosotros aceptamos teniendo en cuenta que contamos con el terreno para el montaje del proyecto, tenemos la gente que se beneficia y tenemos al personal para atenderlo, además que dentro de los proyectos sociales pecuarios la avicultura tiene un papel muy importante porque en este tipo de proyectos se puede involucrar y beneficiar más cantidad de gente que con otras especies pecuarias. De este modo solo nos faltaba la asistencia
Aspectos socio-culturales, institucionales y organizacionales que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa	*Aprobación y participación de la Comunidad de la Etnia Moka na **Información Organizacional**	44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59	técnica que se podía pagar como un gasto más dentro del presupuesto del proyecto. Así, en una asamblea con las autoridades indígenas y con la comunidad se socializo la idea, se expusieron todos los temas del proyecto y a la gente le gusto, por lo que finalmente se aprobó y se pudo realizar, aunque la idea inicialmente era con gallina ponedora, pero por sugerencia del técnico que se contrató y por las condiciones logísticas que este acarreaba se terminó haciendo con pollo de engorde, obviamente con la aprobación de la comunidad, de las autoridades y del ministerio

Aspectos socio-culturales, institucionales y organizacionales que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa	**sobre la conformación de la U.P.R. Mokaná** *Nombre * Objeto Social *Ubicación * Objetivos * Misión	60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 74 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103	**¿Cuál es el nombre, ubicación, sus objetivos, si tiene misión, visión, estructura organizativa, Antecedentes? ¿Si tienen normas, como las comparten?, de la Unidad Productiva Rural** E: El nombre de nuestro emprendimiento es Unidad Productiva Rural de la Etnia Indígena Mokaná, cuyo objeto social es la cría y engorde de pollos, derivados, su explotación, distribución y comercialización. La unidad productiva rural mokaná, está ubicada en el área rural del municipio de Baranoa, a la distancia que exige la secretaría de salud para evitar la contaminación ambiental, en el departamento del Atlántico – Colombia, distante 40 minutos de la ciudad de Barranquilla Dentro de los objetivos más importantes de esta unidad productiva rural se destacan: Como objetivo general El desarrollo de la unidad productiva rural Mokaná, mediante la explotación de su objeto social de cría y engorde de pollos y productos derivados, destinados a la venta, distribución y consumo de los mismos, dentro y fuera de la comunidad, para buscar rentabilidad y un mejor nivel de vida de esta comunidad rural. Como objetivos específicos: a) La generación de empleo e ingresos para los miembros de las familias de la comunidad de la etnia Mokaná, b) Brindar a nuestra comunidad la posibilidad de adquirir y consumir alimentación saludable a bajo costo, que impacte positivamente en el grado de nutrición de esta. c) Con el excedente del producto, satisfacer parte de la demanda de la comunidad no perteneciente a la etnia

Aspectos socio-culturales, institucionales y organizacionales que caracterizan la conformación de la	*Visión	104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115	La MISIÓN de nuestro emprendimiento, parte de dos ideas, que pueden entenderse como los principios básicos, primero la necesidad de ser gestores del desarrollo de la unidad productiva rural Mokaná encaminada a solucionar algunas necesidades de la comunidad y segundo demostrar los lazos de hermandad, nuestra identidad cultural y la capacidad de generar un desarrollo rural, para beneficio inmediato de la comunidad.
	*Estructura Organizativa	116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147	Nuestra VISIÓN, está definida en nuestras aspiraciones de lograr en el largo plazo que no solo la etnia Mokaná del municipio de Baranoa, sino las de todo el resguardo y los cabildos del departamento del Atlántico puedan desarrollar procesos de unidades productivas rurales de distintas índoles, es decir artesanal, agrario, pecuario, turístico, etc y que estas se puedan aglutinar en una gran organización de carácter social La estructura organizativa de la unidad productiva está formada así: El ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como agente regulador y articulador del Estado. El Banco Agrario como Agente Financiero. Una junta directiva en cuya cabeza está el gobernador del cabildo que imparte directrices como director de la unidad productiva; el tesorero que recauda y maneja todo lo relacionado con los ingresos y egresos de la unidad productiva, de la mano con el contador público, Un procurador que opera como agente de control del manejo de la unidad productiva y una Secretaria que lleva libros físicos de actas y sistematiza la información, el consejo de jóvenes, de ancianos y mujeres
	*Antecedentes Históricos de la Comunidad Indígena Mokaná	147	La historia de los Mokaná está inmersa

unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa	*Normativa que regula la U.P.R. Mokaná	148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189	en el mismo proceso de los demás pueblos americanos conquistados a sangre y fuego por los europeos y que después fueron manipulados, traicionados y engañados por los criollos. En ese proceso de aculturación por el contacto a que fue sometida esta etnia se dio una fusión de algunos elementos etno-culturales y surgieron nuevas proto - etnias de donde se conformó entre otras la etnia de los actuales Mokaná extendidos por todo el Departamento del Atlántico y parte de Bolívar. Estos fueron golpeados en algunos elementos culturales que perdieron, tales como la lengua y algunas costumbres, además han sido despojados de sus tierras, pero tratamos de conservar y aferrarnos a los usos y costumbres ancestrales. Producto de ello, somos conscientes de ser una comunidad celosa y escéptica La normativa sobre la que se sustenta el funcionamiento de nuestra unidad productiva está soportada en la Constitución Política en sus artículos 208, 64 y 65; los art 59 de la ley 489 de 1998, art. 3 del decreto 1985 del 2013 y Resolución 000464 del 29 de dic del 2017 emanada del min agricultura y desarrollo rural por la cual se adoptan lineamientos estratégicos de la política pública para la agricultura campesina, familiar y comunitaria y se dictan otras disposiciones y el Reglamento Interno de la etnia. Esta normativa se comparte y socializa con la comunidad Mokaná en las asambleas que se llevan a cabo en el cabildo semanalmente, donde se mira si se está dando su cumplimiento o si se está actuando al margen de esta normativa.
Aspectos socio-		190 191	El reglamento interno de la unidad productiva, está hecho acorde con

culturales, institucionales y organizacionales que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa	*Procedimientos que regulan las actividades de la U.P.R. Mokaná	192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219	nuestros propios usos y costumbres, es decir arraigado a nuestra cultura, pero en concordancia con los principios y derechos constitucionales, para no ir en contra del estado social de derecho en el que nos encontramos inmersos **I: ¿Qué actividades realizan?, quienes la realizan?** **E:** Las actividades que se realizan en la unidad productiva rural Mokaná, son acorde con el objeto social de trabajo que esta se ha propuesto, es decir, la cría, engorde de pollos y sus derivados, en este caso los colaboradores, que son miembros de la misma comunidad étnica, unos tienen a su cargo la limpieza de galpones y su iluminación para generar calor y acelerar el crecimiento de los animales, otros se encargan del suministro de alimento y líquido para el consumo de estos, se cuenta con un veterinario que monitorea y está pendiente a la sanidad de los animales para evitar enfermedades. Existen unos galpones donde están gallinas ponedora, que permiten la producción de huevos que también generan algunos ingresos
Aspectos socio-culturales,	*Procedimientos que regulan las actividades de la U.P.R. Mokaná	210 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235	**I: ¿Tienen alguna forma donde se establezcan estos procedimientos?** E: El procedimiento para el desarrollo del objeto social de esta unidad productiva rural, se establece de acuerdo a las exigencias sanitarias del Instituto Colombiano Agropecuario ICA y de la secretaría de salud municipal, quienes exigen entre granja y granja una distancia 500 mts en virtud de la ley 8 de 2003 sobre sanidad animal, obedeciendo todo esto a evitar la contaminación medioambiental que genera esta actividad y por el contrario desarrollar nuestra actividad avícola en forma amigable con el medio ambiente,

institucionales y organizacionales que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa	*Situación actual de la U.P.R. Mokaná	236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273	requisito sine qua non para desplegar o desarrollar cualquier actividad empresarial, industrial o comercial **I: ¿La Unidad productiva aun funciona?** La unidad productiva rural Mokaná del municipio de Baranoa, se está desarrollando, permitiendo ganar espacio, con soluciones de necesidades a los miembros de la comunidad como se plantea en la misión de nuestra unidad productiva rural. Estamos abiertos a generar y acoger el conocimiento desde todas las fuentes tanto internas como externas como estrategia principal para el crecimiento de la unidad productiva mokaná donde el conocimiento se comparte y trasmite grupalmente, manejando el aprendizaje y conocimiento experiencial – colaborativo, igualmente utilizando la dinámica de asambleas donde se llevan las vivencias que muestran fortalezas que se tienen y las debilidades o errores para corregirlos y fortalecernos, esto nos permitirá lograr el éxito y la sostenibilidad **I: De las personas que se formaron en los talleres ¿quiénes se mantienen en la Unidad Productiva?** E: La mayor parte de los gestores del proyecto de la unidad productiva, formados en los talleres del SENA, se mantienen activos en la unidad productiva rural. **I: ¿Qué otras Unidades Productivas se han creado en Baranoa a partir de esta experiencia?**
Experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola sobre	**Participación en nuevos proyectos de emprendimientos**	274 275 276 277 278 279	A partir de la experiencia de la unidad productiva rural Mokaná de Baranoa, se han venido produciendo unas réplicas de nuevas unidades productivas rurales con ayuda financiera del Banco Agrario, aunque en menor escala, con grupos

la gestión de conocimiento **Elementos Gestión del Conocimiento U.P.R. Mokaná**	**Gerencia del Conocimiento** ***Factor Tecnológico**	280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307	más pequeños, lo que muestra la capacidad organizativa y la viabilidad de estos proyectos de parte de esta comunidad, lo que es requisito básico para la obtención del apoyo financiero **I: ¿Cómo es uso de la tecnología por parte de los miembros en los procesos realizados por la Unidad Productiva?** E: Respecto al uso de la tecnología, más allá de los equipos y maquinas que se utilizan en la actividad avícola que desarrollamos, también contamos con equipos tecnológicos de comunicación y sistemas, herramientas que nos permiten estar a la altura de la competencia, tales como celulares, impresoras, internet, computadoras destinados a la sistematización de las actividades que se desarrollan en la unidad productiva, la contabilidad, actas de asamblea, para realizar negocios como compra y venta en línea de materias primas y de nuestro producto, para la búsqueda y transferencia de información que nos sirve para captar conocimiento encaminado a su implementación operacional y desarrollo de la unidad productiva. **I**: Muchas gracias Sr. Henry por su apoyo. **E**: De nada y siempre a la orden.

Elaborado por: (Ospino, Fuentes y Gómez, 2020)

Entrevista 3

Entrevistado:	*Miguel Ochoa (Seudonimo) Tecnólogo en Producción Agropecuaria Ecológica. Zootenista. Instructor SENA en las especialidades Agropecuarias y Agrícolas

	con Población Víctima y otras poblaciones vulnerables
Fecha / Hora / Lugar	Viernes 09 -05-2020 / p.m. /Vivienda del Entrevistado
Entrevistadora	Ospino Fritz / Karine I.

Categoría Axial	Categoría *Sub-categoría	Lín.	Texto
Aspectos socio-culturales, institucionales y organizacionales que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa **Elementos Gestión del Conocimiento U.P.R. Mokaná**	**Categoría: Antecedentes sobre la conformación de la U.P.R. Mokaná** *Recursos económicos destinados por el Estado al desarrollo de proyectos sociales para las etnias y comunidades indígenas Tipo de Conocimiento presentes en el Talento Humano: *Empírico Ente regulador del	01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 31 32 33 34 35 36 37	Buenas tardes Sr. Miguel, gracias por permitirnos, somos un grupo de maestrantes de la Maestría en Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales de la Universidad Simón Bolívar. Estamos realizando una investigación titulada Gestión del Conocimiento en Unidades Productivas Rurales frente a los Sistemas Productivos (Estudio De Caso: Etnia Indígena Mokaná Baranoa - Atlántico, Periodo: 2017-2019); dada su experiencia en el apoyo a las comunidades para conformar emprendimientos agrícolas, y especialmente participó en la formación de esta Unidad Productiva Rural, es por ello que nos gustaría contar con su valiosa colaboración para el desarrollo de esta investigación. E: Buenas tardes, si con mucho gusto les responderé a todas sus preguntas. ¿Cómo se dio origen a la Unidad Productiva Rural Mokana de Baranoa? La organización de estas unidades productivas fue un poco compleja, se llevó a cabo porque ellos de alguna forma salieron beneficiados con un recurso y debían colocar una unidad productiva rural en marcha. De manera anticipada ellos habían emprendido labores en las construcciones de los galpones porque dentro de la etnia cuentan con personal que sabe de ese tema de manera empírica, esos trabajos correspondían a la primera parte del proyecto puesto que el Ministerio de Agricultura lo dividía en dos fases; la

Aspectos socio-culturales, institucionales y organizacionales que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa	Proyecto: Ministerio de Agricultura *Requerimientos para los Emprendimientos Ente de formación y capacitación SENA: *Evaluación técnica del Proyecto de Emprendimiento: *Poco conocimiento sobre el tema de producción. *Fallas en la construcción de la infraestructura (galpones). *Fallas en la estructura organizacional. *Presupuesto no acorde a los costos reales del Proyecto *Falta de espacios para la capacitación *Necesidad de reelaborar el proyecto	38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65	primera, todo lo que tenía que ver con infraestructura, localización, formación y selección de la gente, y la segunda que ya como tal tenía que ver con la parte técnica del manejo del pollo, ahí llego yo al proyecto, reviso el proyecto en papel y encuentro que no tienen el conocimiento con respecto a los temas de producción, incluso la construcción que ya habían adelantado estaba mal hecha. Al momento de iniciar ese trabajo encuentro una gran desorganización para la realización de un proyecto como estos tanto técnica como en la parte organizacional, por ejemplo, los costos que se describían en el proyecto no correspondían con la realidad, no existía el mercado para la aves y no sabían cómo iba a trabajar toda la gente en los galpones, pues la norma no lo permite, tuve que correr a buscar cotizaciones nuevas, buscar espacios para formar la gente de manera más técnica, cumplir con los requisitos legales y ayudar a buscar un mercado para las aves. En otras palabras, reconstruir completamente ese proyecto para que pudiera entrar en marcha.
Elementos Gestión del Conocimiento U.P.R. Mokaná	Dificultad en la conformación del emprendimiento: *Resistencia a los cambios en los procesos técnicos, prevaleciendo el conocimiento empírico sobre el científico (técnico)	66 67 68 69 70 71 72 73 74 74 76 77 78 79 80 81	**Importancia de la Gestión del Conocimiento en la UPR** Hablando específicamente a los proyectos de la Etnia Mokaná en el sector agropecuario, se debe resaltar en este caso la avicultura que fue proyecto en el cual pude asesorar, la avicultura es muy técnica y muy universal, se trabajan parámetros técnicos que están estandarizados a nivel internacional, pero debemos resaltar que la etnia Mokaná tiene su propia cultura, sus propias creencias, además que es muy grande y hay personas con muchas ganas de trabajar, otras que creen saber

Experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola sobre la gestión de conocimiento	Necesidad de crear una metodología desde un enfoque intercultural	82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110	más que los profesionales en el tema y otras que están dispuestas a aprender, y por más técnico que se les explique siempre van a tratar de hacerlo a su manera. Muchas veces desestiman la opinión de los profesionales porque ellos consideran que es como ellos lo piensan. Entonces yo creería que la gestión del conocimiento en cuanto a esta etnia es muy importante para poder estandarizar un modelo de enseñanza o de educación donde quepan todos ellos, finalmente dentro de sus diferencias, se rigen por las mismas leyes y la misma cultura. De esta manera se va poder engranar todo el tema técnico con los temas de técnicas ancestrales, sus creencias y costumbres. Ahora, hay que tener en cuenta que, por muy costumbres, creencias que se tengan, hay normas establecidas para todo el mundo y que se deben acatar, entonces yo diría que la palabra clave en el tema de gestión de conocimiento para este tipo de etnias es engranar, así seguramente será mucho más fácil para ellos como etnia, para la sociedad que los rodea y para las normas que se aplican
Aspectos socio-culturales, institucionales y organizacionales que caracterizan la	SENA Estrategia de formación y capacitación al talento humano de la U.P.R	111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125	**Atendiendo a su experiencia, ¿cómo se llevó a cabo la formación de la etnia para los conocimientos necesarios y llevar a cabo las unidades productivas?** Haciendo un paso a paso, se reunieron a los beneficiarios del proyecto en ese entonces, recuerdo que eran alrededor de 100 personas, porque fueron 20 familias beneficiadas en Baranoa – Atlántico, en cuanto al desarrollo de proyectos para la avicultura, por más que un proyecto sea pequeño, se deben cumplir con las normas de bioseguridad que exige el ICA y esto no iba a

conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa		126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146	permitir que todas las personas trabajaran directamente en los galpones. El proyecto no era tan amplio para que las 100 personas estuvieran dentro de los galpones, allí se manejaban 13 mil aves y no daba la necesidad que esas 100 participaran. Entonces se realizó con ellos una formación general para todos los beneficiarios en temas de bioseguridad, recibimiento, encasetamiento del pollo, tipos de raza, equipos tecnológicos y luego de ello se realizó una evaluación para seleccionar a un grupo pequeño para que fueran los encargados de operar en sí el proyecto y de esta manera ponerlo a andar, porque ya el tiempo apremiaba, A ellos se les profundizó en los temas antes mencionados, además de vacunación para las aves, manuales de manejo de las razas, entre otros, la idea es que se
Aspectos socio-culturales, institucionales y organizacionales que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa		147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163	fueran rotando por lotes los operarios del proyecto y así todos iban a poder participar y también íbamos a poder cumplir con las normas que nos piden las entidades de control, entonces empezamos a buscar espacios donde les ponía como condición a los beneficiarios que se tenían que formar o no podían ser parte del proyecto, la idea era además de profundizar en el manejo técnico y que ellos se empaparan del tema avícola, que se pudieran definir roles, entre ellos mismos buscar organización con las leyes de su cultura y yo poder organizarlas dentro de los métodos que yo necesitaba para que todo funcionara bien.
	Limitaciones de la Gestión del Conocimiento en las U.P.R. *Uso de tecnologías: acceso limitado	164 165 166 167 168 169	**I: ¿Desde su experiencia, los miembros de la Unidad Productiva Rural hacen uso de las herramientas tecnológicas?** **E:** En mi experiencia trabajando con ellos considero que es muy poco el uso

		170	de estas herramientas. Primero porque
		171	los lugares donde se realizan este tipo
		172	de proyectos dentro de la etnia no son
		173	de fácil acceso y segundo porque la
		174	gran mayoría de los que participan en
		175	consolidando las unidades productivas
		176	aportando su trabajo y demás, son
		177	personas mayores. Lo que pude notar es
	Uso de tecnologías**:**	178	que dentro de la organización solo hay
	*Limitado a la	179	una o dos personas que son las
	Directiva del Cabildo	180	encargadas de manejar el tema de
		181	computo, el gobernador que es la
		182	persona que revisa, firma y toma las
		183	decisiones y la secretaria, quien además
		184	de haber cumplido esta función para las
		185	unidades productivas es la secretaria
		186	general de la etnia y es la que más
		187	dominio del tema tecnológico tiene. Es
		188	el enlace con los ministerios y entidades
		189	locales, regionales y nacionales. Hay
	*Uso de tecnologías:	190	organización de jóvenes indígenas
	acceso limitado	191	dentro de la etnia que seguramente
		192	manejan el tema de las TIC´S, pero
		193	ellos no participan mucho de las
		194	unidades productivas rurales, por lo que
Elementos Gestión del Conocimiento U.P.R. Mokaná		195	poco interactúe con ellos, lo más
		196	probable es que con el tiempo tengan
		197	que aportar sus conocimientos en los
		198	proyectos agropecuarios rurales para
		199	mantener activa es parte en su cultura.
		200	**I: ¿Cuáles considera usted son las**
		201	**limitaciones de las Unidades**
		202	**Productivas Rurales?**
	*** Escasa formación**	203	E: No tener el conocimiento considero
	en el área técnica	204	que es una de las limitaciones por las
Experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola sobre la gestión de conocimiento		205	cuales muchas unidades productivas
	Formación y	206	fracasan. Tomar conciencia que antes de
	capacitación del	207	tener los recursos para el proyecto, se
	Talento Humano	208	debe saber qué se va a hacer, no se
	(Conocimiento	209	puede aprender dañando o acabando las
	Tácito).	210	cosas. formarse en la temática sobre lo
		211	que se va ejecutar el proyecto, debe ser
		212	una regla de oro y las entidades que
		213	evalúan a quien dar o no, los recursos

	Limitaciones en las U.P.R. *Poca evaluación, planeación y factibilidad de los proyectos.	214 215 216 217 218 219 210 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 248 250 251	deben utilizar como parámetro, cuanta formación y experiencia se tiene en el tema, de lo contrario se va seguir como hasta ahora, donde las unidades productivas y más las sociales marcan una triste tendencia al fracaso. y no hay excusa con la edad, escolaridad, etnia o raza porque para eso cada día se es más incluyente y muchas entidades del estado prestan estos servicios de formación gratuita y acomodada a la necesidad de la gente Otro tema determinante es la falta de tiempo en la planeación, investigación y pruebas que garanticen que las cosas funcionen, puesto que muchas entidades estatales como gobernaciones, alcaldías, ministerios, etc por el afán de mostrar cifras de que están haciendo cosas, empiezan a aprobar proyectos al primero que levante la mano y no evalúan nada, no dan trazabilidad a los recursos, la ejecución y resultados de estos. En otras palabras, se bota la plata porque al final no funciona el proyecto y no pasa nada, no funciono y listo. Quizá todo esto se da porque los recursos son limitados para lo organizacional, todo el mundo quiere ver los pollos en el galpón, pero nadie sabe, que alimento darle, cuando vacunarlo, con que vacuna, a quien venderle, etc etc. Hay que invertirle más recursos a lo realmente importante dentro de cualquier empresa, la estructura, no se pueden dejar unidades productivas con gran cuerpo, pero sin nada de alma. Entonces si me preguntas que donde están las limitaciones y las falencias en este tipo de proyectos yo dentro de mi experiencia considero que en estos tres factores. Conocimiento, tiempo y recursos.

4.2. Estructuración o Agrupación de las Categorias.

Categoría Axial: Aspectos socio-culturales, institucionales y organizacionales que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa

- **Categoría: Antecedentes Históricos de la Comunidad Indígena Mokaná**

"…La historia de los Mokaná está inmersa en el mismo proceso de los demás pueblos americanos conquistados a sangre y fuego por los europeos y que después fueron manipulados, traicionados y engañados por los criollos. En ese proceso de aculturación por el contacto a que fue sometida esta etnia se dio una fusión de algunos elementos etno-culturales y surgieron nuevas proto - etnias de donde se conformó entre otras la etnia de los actuales Mokaná extendidos por todo el Departamento del Atlántico y parte de Bolívar. Estos fueron golpeados en algunos elementos culturales que perdieron, tales como la lengua y algunas costumbres, además han sido despojados de sus tierras, pero tratamos de conservar y aferrarnos a los usos y costumbres ancestrales. Producto de ello, somos conscientes de ser una comunidad celosa y escéptica…" (Ent. 2; Lín: 144 - 166).

"…hemos sufrido bastante el tema de la transculturación, y tanto a nivel productivo, político, social y los otros aspectos que mencionas, hemos debido responder a los cambios del entorno y ello se ve evidenciado en la unidad productiva nuestra. …" (Ent. 1; Lín: 136- 142).

- **Categoría: Conocimiento sobre Unidades Productivas**

*Sub-categoría: Definición Unidades Productivas y Unidades Productivas Rurales.

"Una unidad productiva es aquella que permite apoyar el emprendimiento y la creación de nuevos negocios para recibir un ingreso y apoyar a las familias. Para mi responde a lo que nosotros hicimos en esos años como las del pollo de engorde…" (Ent. 1; Lín: 31 - 39).

"…Como te decía, un ejmplo de ellas es la que hicimos con la del pollo. En este caso fueron creadas como negocio para apoyar a las familias en el sector rural, ubicados en los municipios de Galapa, Usiacurí, Puerto Colombia, Tubará y por supuesto aquí en Baranoa. En este tipo de unidades productivas se trabaja lo que es la producción, almacenamiento, distribución y comercialización de estos productos agropecuarios como lo es el pollo de engorde…" (Ent. 1; Lín: 40 -52).

- **Categoría: Antecedentes sobre la conformación de la U.P.R. Mokaná**

*** Sub-categoría: Recursos económicos destinados por el Estado al desarrollo de proyectos sociales para las etnias y comunidades indígenas.**

"... La idea surge de una necesidad. Para nosotros los indígenas se manejan recursos que se canalizan a través del Ministerio del Interior y las alcaldías de donde se encuentran nuestros cabildos. Estos recursos se invierten a través de proyectos de acuerdo a nuestros intereses, cultura o necesidad…" (Ent. 2; Lín: 12 -19).

"…La organización de estas unidades productivas fue un poco compleja, se llevó a cabo porque ellos de alguna forma salieron beneficiados con un recurso y debían colocar una unidad productiva rural en marcha…" (Ent. 3; Lín: 24 -29).

***Sub-categoría: Selección de la Unidad Productiva Rural Avícola como emprendimiento social**.

"…En el caso específico de la unidad productiva avícola, se creó esta porque nosotros tenemos vocación agropecuaria y queríamos tener esta área dentro de nuestra etnia, que beneficiara a las familias Mokaná, puesto que nuestro deber es que todos los indígenas pertenecientes a esta etnia puedan ejercer su vocación y contar con ingresos para el sustento de sus familias…" (Ent. 2; Lín: 19 -29).

***Sub-categoría: Alianza Entes Públicos – Cabildo Mokaná**.

"…Entonces en contacto con el Ministerio de Agricultura, ellos nos propusieron este tipo de producción y nosotros aceptamos teniendo en cuenta que contamos con el terreno para el montaje del proyecto, tenemos la gente que se beneficia y tenemos al personal para atenderlo, además que dentro de los proyectos sociales pecuarios la avicultura tiene un papel muy importante porque en este tipo de proyectos se puede involucrar y beneficiar más cantidad de gente que con otras especies pecuarias. De este modo solo nos faltaba la asistencia técnica que se podía pagar como un gasto más dentro del presupuesto del proyecto…" (Ent. 2; Lín: 19 -29).

"…esos trabajos correspondían a la primera parte del proyecto puesto que el Ministerio de Agricultura lo dividía en dos fases; la primera, todo lo que tenía que ver con infraestructura, localización, formación y selección de la gente, y la segunda que ya como tal tenía que ver con la parte técnica del manejo del pollo…" (Ent. 3; Lín: 33 - 41)

"obviamente con la aprobación de la comunidad, de las autoridades y del ministerio" (Ent.2; Lín: 55 -57).

***Sub-categoría: Aprobación y participación de la Comunidad de la Etnia Mokana**

"en una asamblea con las autoridades indígenas y con la comunidad se socializo la idea, se expusieron todos los temas del proyecto y a la gente le gusto, por lo que finalmente se aprobó y se pudo realizar, aunque la idea inicialmente era con gallina ponedora, pero por sugerencia del técnico que se contrató y por las condiciones logísticas que este acarreaba se terminó haciendo con pollo de engorde" (Ent. 2; Lín: 19 -29).

- **Categoría: Ente de formación y capacitación (SENA)**

***Sub- Categoría: Estrategia de formación y capacitación al talento humano de la U.P.R**.

"…Con el SENA, que ha sido una entidad clave en este proceso hemos podido formar a hombres y mujeres en la parte emprendimiento con un programa denominado SER (SENA Emprende Rural, lo agrego yo el entrevistado solo dio la sigla) que a nivel de todo el atlántico del 2017 al 2019 se formaron alrededor de 350 miembros y en el caso de Baranoa se formaron alrededor de 50 personas, sobre todo en el pollo de engorde que para su momento se requería el conocimiento…"

"…Haciendo un paso a paso, se reunieron a los beneficiarios del proyecto en ese entonces, recuerdo que eran alrededor de 100 personas, porque fueron 20 familias beneficiadas en Baranoa – Atlántico, en cuanto al desarrollo de proyectos para la avicultura, por más que un proyecto sea pequeño, se deben cumplir con las normas de bioseguridad que exige el ICA y esto no iba a permitir que todas las personas trabajaran directamente en los galpones. El proyecto no era tan amplio para que las 100 personas estuvieran dentro de los galpones, allí se manejaban 13 mil aves y no daba la necesidad que esas 100 participaran. Entonces se realizó con ellos una

formación general para todos los beneficiarios en temas de bioseguridad, recibimiento, encasetamiento del pollo, tipos de raza, equipos tecnológicos y luego de ello se realizó una evaluación para seleccionar a un grupo pequeño para que fueran los encargados de operar en sí el proyecto y de esta manera ponerlo a andar, porque ya el tiempo apremiaba, A ellos se les profundizó en los temas antes mencionados, además de vacunación para las aves, manuales de manejo de las razas, entre otros, la idea es que se fueran rotando por lotes los operarios del proyecto y así todos iban a poder participar y también íbamos a poder cumplir con las normas que nos piden las entidades de control, entonces empezamos a buscar espacios donde les ponía como condición a los beneficiarios que se tenían que formar o no podían ser parte del proyecto, la idea era además de profundizar en el manejo técnico y que ellos se empaparan del tema avícola, que se pudieran definir roles, entre ellos mismos buscar organización con las leyes de su cultura y yo poder organizarlas dentro de los métodos que yo necesitaba para que todo funcionara bien…" (Ent. 3; Lín: 222 -251).

- **Categoría: Información Organizacional sobre la Unidad Productiva Rural Mokaná**

***Sub-Categoría: Nombre de la U.P.R. Mokaná y objeto social.**

"…El nombre de nuestro emprendimiento es Unidad Productiva Rural de la Etnia Indígena Mokaná…"(Ent. 2; Lín: 64 -66).

"…cuyo objeto social es la cría y engorde de pollos, derivados, su explotación, distribución y comercialización…" (Ent. 2; Lín: 66 -69).

***Sub-Categoría: Ubicación**

"…La unidad productiva rural mokaná, está ubicada en el área rural del municipio de Baranoa, a la distancia que exige la secretaría de salud para evitar la contaminación ambiental, en el departamento del Atlántico – Colombia, distante 40 minutos de la ciudad de Barranquilla…"(Ent. 2; Lín: 70 -77).

***Sub-Categoría: Misión:**

"…La MISIÓN de nuestro emprendimiento, parte de dos ideas, que pueden entenderse como los principios básicos, primero la necesidad de ser gestores del desarrollo de la unidad productiva rural Mokaná encaminada a solucionar algunas necesidades de la comunidad y segundo demostrar los lazos de hermandad, nuestra identidad cultural y la capacidad de generar un desarrollo rural, para beneficio inmediato de la comunidad…" (Ent. 2; Lín: 101 -112).

***Sub-Categoría: Misión**:

"…Nuestra VISIÓN, está definida en nuestras aspiraciones de lograr en el largo plazo que no solo la etnia Mokaná del municipio de Baranoa, sino las de todo el resguardo y los cabildos del departamento del Atlántico puedan desarrollar procesos de unidades productivas rurales de distintas índoles, es decir artesanal, agrario, pecuario, turístico, etc y que estas se puedan aglutinar en una gran organización de carácter social…"(Ent. 2; Lín: 113 -124).

***Sub-Categoría: Objetivos:**

"…Dentro de los objetivos más importantes de esta unidad productiva rural se destacan: Como objetivo general El desarrollo de la unidad productiva rural Mokaná, mediante la explotación de su objeto social de cría y engorde de pollos y productos derivados, destinados a la venta, distribución y consumo de los mismos, dentro y fuera de la comunidad, para buscar rentabilidad

y un mejor nivel de vida de esta comunidad rural. Como objetivos específicos: a) La generación de empleo e ingresos para los miembros de las familias de la comunidad de la etnia Mokaná, b) Brindar a nuestra comunidad la posibilidad de adquirir y consumir alimentación saludable a bajo costo, que impacte positivamente en el grado de nutrición de esta. c) Con el excedente del producto, satisfacer parte de la demanda de la comunidad no perteneciente a la etnia…" (Ent. 2; Lín: 78 -100).

*** Sub-categoría: Valores Organizacionales**

"…Para nosotros como etnia es importante el amor, el sentido de pertenencia, el trabajo colectivo y responsable para llevar a cabo proyectos de gran magnitud, como el que en esos años logramos nosotros y eso nos ha permitido caracterizarnos como una etnia unida para lograr los objetivos que nos trazamos en ese entonces para desarrollar ese proyecto productivo que desarrollamos de la mano del Ministerio de Agricultura…" (Ent. 1; Lín: 57 -68).

***Sub-Categoría: Estructura Organizativa**.

"…Nosotros de acuerdo a los reglamentos internos en cuanto a quienes gozan de estos privilegios, por ejemplo, tenemos la junta directiva, conformada por el Cabildo Gobernador, tesorero, procurador y la secretaria. Luego están las instancias de apoyo: consejo de jóvenes, ancianos, mujeres que se les da participación y parte de la comunidad para el proyecto, es decir que hacen parte de las 200 familias beneficiadas…" (Ent. 1; Lín: 100 -111).

"…La estructura organizativa de la unidad productiva está formada así: El ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como agente regulador y articulador del Estado. El Banco Agrario como Agente Financiero. Una junta directiva en cuya cabeza está el gobernador del

cabildo que imparte directrices como director de la unidad productiva; el tesorero que recauda y maneja todo lo relacionado con los ingresos y egresos de la unidad productiva, de la mano con el contador público, Un procurador que opera como agente de control del manejo de la unidad productiva y una Secretaria que lleva libros físicos de actas y sistematiza la información, el consejo de jóvenes, de ancianos y mujeres…" (Ent. 2; Lín: 125 - 143).

***Sub-categoría: Normativa**

La normativa sobre la que se sustenta el funcionamiento de nuestra unidad productiva está soportada en la Constitución Política en sus artículos 208, 64 y 65; los art 59 de la ley 489 de 1998, art. 3 del decreto 1985 del 2013 y Resolución 000464 del 29 de dic del 2017 emanada del min agricultura y desarrollo rural por la cual se adoptan lineamientos estratégicos de la política pública para la agricultura campesina, familiar y comunitaria y se dictan otras disposiciones y el Reglamento Interno de la etnia. Esta normativa se comparte y socializa con la comunidad Mokaná en las asambleas que se llevan a cabo en el cabildo semanalmente, donde se mira si se está dando su cumplimiento o si se está actuando al margen de esta normativa. El reglamento interno de la unidad productiva, está hecho acorde con nuestros propios usos y costumbres, es decir arraigado a nuestra cultura, pero en concordancia con los principios y derechos constitucionales, para no ir en contra del estado social de derecho en el que nos encontramos inmersos…" (Ent. 2; Lín: 167 - 194).

***Sub-categoría: Procedimientos que regulan las actividades de la U.P.R. Mokaná**

"…E: El procedimiento para el desarrollo del objeto social de esta unidad productiva rural, se establece de acuerdo a las exigencias sanitarias del Instituto Colombiano Agropecuario ICA y de

la secretaría de salud municipal, quienes exigen entre granja y granja una distancia 500 mts en virtud de la ley 8 de 2003 sobre sanidad animal, obedeciendo todo esto a evitar la contaminación medioambiental que genera esta actividad y por el contrario desarrollar nuestra actividad avícola en forma amigable con el medio ambiente, requisito sine qua non para desplegar o desarrollar cualquier actividad empresarial, industrial o comercial…"(Ent. 2; Lín: 218- 234).

"…E: Las actividades que se realizan en la unidad productiva rural Mokaná, son acorde con el objeto social de trabajo que esta se ha propuesto, es decir, la cría, engorde de pollos y sus derivados, en este caso los colaboradores, que son miembros de la misma comunidad étnica, unos tienen a su cargo la limpieza de galpones y su iluminación para generar calor y acelerar el crecimiento de los animales, otros se encargan del suministro de alimento y líquido para el consumo de estos, se cuenta con un veterinario que monitorea y está pendiente a la sanidad de los animales para evitar enfermedades. Existen unos galpones donde están gallinas ponedora, que permiten la producción de huevos que también generan algunos ingresos…" (Ent. 2; Lín: 197 - 215).

- **Categoría: Aportes de la Cultura Mokaná en la U.P.R.**

"…La cultura de nuestra etnia siempre ha estado marcada por la horticultura y la crianza de animales domésticos. Aquí nosotros escogimos el pollo de engorde con la posibilidad de recatar eso que nos representa. Quisimos dar muestra de esa unidad colectiva, mostrar que las cosas se pueden hacer y recuperar aquello que nos caracteriza que bastante se ha perdido. Estamos frente a un trabajo por la recuperación de esas costumbres. Dado a todos los procesos de aculturación y

transformaciones en cuanto a lo político para ser aceptados como etnia, hemos perdido un poco de ello…" (Ent. 1; Lín: 88- 96).

- **Categoría: U.P.R. Mokaná frente a los Sistemas productivos**

*Sub-categoría: Social (Proceso de transculturación)

Categoría: Limitaciones de la conformación de la U.P.R. Mokaná

***Sub-categoría: Falta de registro legal**

"…No alcanzamos a registrar la unidad productiva rural…" (Ent. 1; Lín: 72- 73).

***Sub-categoría: Falta de interés de algunos integrantes de la etnia.**

"…muy sinceramente se beneficiaron 100 familias en los municipios que antes mencioné, en Baranoa 20 familias, había la constante de que algunos fallaban y no mostraron interés (en los otros municipios, por el trabajo)…"(Ent. 1; Lín:73 - 79).

***Sub-categoría: Diferencias entre las autoridades Mokaná (Cabildos)**

"…Al final no logramos nosotros registrarla por diferencias entre las parcialidades y para lograrla todos los Cabildos debíamos brindar aprobación, así como se toman las decisiones dentro de la asamblea con las autoridades dentro de la minga, como nos lo exige los reglamentos internos de la etnia…" (Ent. 1; Lín: 79- 87).

***Sub-categoría: Poco acompañamiento – Desconocimiento de los procesos**

"…el proyecto no tuvo su acompañamiento previo al desarrollo del mismo, porque desconocíamos como era ese proceso, primero sacar el permiso del ICA y luego si desarrollar el proyecto como tal; de esto nos dimos cuenta cuando se cumplieron los tres ciclos del proyecto y

luego se presentaron ellos a nuestras unidades determinando que no se podía seguir con el proyecto porque estaba en una zona semiurbana y según las normas tienen inhabilidad donde se debe realizar este tipo de proyectos. Y como lo hicimos en la misma sede donde organizamos las reuniones, según las normas no se podían. Ese fue otro de los factores por los cuales desistimos de las unidades productivas…" (Ent. 1; Lín: 151- 130).

***Sub-categoría: Evaluación técnica del Proyecto de Emprendimiento**

"…ahí llego yo al proyecto, reviso el proyecto en papel y encuentro que no tienen el conocimiento con respecto a los temas de producción, incluso la construcción que ya habían adelantado estaba mal hecha. Al momento de iniciar ese trabajo encuentro una gran desorganización para la realización de un proyecto como estos tanto técnica como en la parte organizacional, por ejemplo, los costos que se describían en el proyecto no correspondían con la realidad, no existía el mercado para la aves y no sabían cómo iba a trabajar toda la gente en los galpones, pues la norma no lo permite, tuve que correr a buscar cotizaciones nuevas, buscar espacios para formar la gente de manera más técnica, cumplir con los requisitos legales y ayudar a buscar un mercado para las aves. En otras palabras, reconstruir completamente ese proyecto para que pudiera entrar en marcha…" (Ent. 3; Lín: 41 - 64)

***Sub-categoría: Tener otro proyecto con entes del gobierno**

"…Alterno a ello estamos trabajando en simultáneo con el Sistema General de Regalías en lo que era la construcción de las oficinas nuestras y una de las condiciones era que no podíamos seguir manteniendo esas unidades, porque perjudicaba el proyecto con ellos, y tomamos la decisión de desistir de ello…" (Ent. 1; Lín: 88- 96).

***Sub-categoría: político (Bajo impacto)**

"…Este proyecto no tuvo incidencia política o lo que aquí llamamos "palanca", fue un proyecto que se trabajó con el apoyo de la Organización Nacional Indígena de Colombia, a través del Consejero Mayor, Luis Fernado Arias. Y a nivel social y ambiental tuvimos inconvenientes con el ICA…" (Ent. 1; Lín: 143- 151).

- **Categoría: Situación actual de la U.P.R. Mokaná**

"…La unidad productiva rural Mokaná del municipio de Baranoa, se está desarrollando, permitiendo ganar espacio, con soluciones de necesidades a los miembros de la comunidad como se plantea en la misión de nuestra unidad productiva rural. Estamos abiertos a generar y acoger el conocimiento desde todas las fuentes tanto internas como externas como estrategia principal para el crecimiento de la unidad productiva mokaná donde el conocimiento se comparte y trasmite grupalmente, manejando el aprendizaje y conocimiento experiencial – colaborativo, igualmente utilizando la dinámica de asambleas donde se llevan las vivencias que muestran fortalezas que se tienen y las debilidades o errores para corregirlos y fortalecernos, esto nos permitirá lograr el éxito y la sostenibilidad…"(Ent. 2; Lín: 237- 234).

"…La mayor parte de los gestores del proyecto de la unidad productiva, formados en los talleres del SENA, se mantienen activos en la unidad productiva rural…"(Ent. 2; Lín: 237- 234).

Categoría Axial: Elementos Gestión del Conocimiento en la U.P.R. Mokaná

- **Categoría: Definición de Gestión del Conocimiento**

"…Yo teniendo como experiencia todo lo que paso, puedo decir que es aquel proceso que nos ayuda a que el recurso humano que tenemos para las unidades productivas estén en estudio permanente para que estos procesos innovadores que se dan en cuanto a por ejemplo el pollo de engorde nos permita ir a la vanguardia y competir con otras empresas con un sello Mokaná…" (Ent. 1; Lín: 204 - 214).

- **Categoría: Tipo de Conocimiento presentes en el Talento Humano.**

***Sub-categoría: Empírico**

"…De manera anticipada ellos habían emprendido labores en las construcciones de los galpones porque dentro de la etnia cuentan con personal que sabe de ese tema de manera empírica…" (Ent. 3; Lín: 29-33).

- **Categoría: Generación de Conocimiento**

***Sub-categoría: Uso de las TIC´S: Resguardo y almaceno la información:**

"…Con el apoyo de la secretaria Digna Jiménez ella es la encargada de tomar las notas propias en su función y guardarlas en los libros, luego como ha adquirido los conocimientos en el uso del computador lo transcribe para que queden archivados seguir creciendo y aprendiendo como etnia, unidos principalmente…" (Ent. 1; Lín: 371-379).

- **Categoría: Transmisión del Conocimiento:**

* **Sub-categoría: Uso de la tecnología: Desconocimiento-Novedoso**

"…para nosotros el tema de la tecnología fue algo novedoso, porque en mi caso particular y el de los demás compañeros, algunos no teníamos conocimiento de cómo era el tema en cuanto a la

bioseguridad, el manejo de equipos de comederos, o el diseño propio de los galpones. Eso para mí hace parte de eso que tu llama tecnología…" (Ent. 1; Lín: 175- 184).

***Sub-categoría: Formación /Capacitación del talento humano**

"…nos obligó a que algunos de nosotros debían capacitarse, porque al inicio tuvimos que pagar a personas que no eran de nuestra etnia para que nos asesoraran, por ello nos propusimos que en 6 u 8 meses algunos se capacitaran para tener conocimiento de ello..." (Ent. 1; Lín: 184- 191).

***Sub-categoría: Fortalecimiento de la cultura de la etnia Mokana a través del conocimiento adquirido**

"…Estos aprendizajes son importantes y transmitirle a la comunidad lo son aún más, aquí nosotros partimos inicialmente del respeto por nuestra cultura, que nos permita el enriquecimiento mutuo. En la minga y asamblea que se realiza cada segundo domingo mes a mes, compartimos las experiencias, conocimientos adquiridos. Y ver cómo estas unidades productivas fortalecen a los procesos de nuestra etnia…"(Ent. 1; Lín: 254- 265).

- **Categoría: Gerencia del Conocimiento**

***Sub-categoría: Factor Liderazgo**

"Allí aprendí a cómo manejar una empresa, porque hablar de estas unidades productivas es como hablar de empresa. Cómo saber sortear y tener manejo de situaciones en cuanto a la organización interna. Saber llevar una contabilidad, porque esta nos permite organizarnos y finalmente tenerla allí para presentar a cualquier entidad y nos abran las puertas. Y creo que aprendimos a

organizarnos de mejor forma, a tener manejo de empresa y crear visión de proyectos productivos a futuro y crear unidades productivas…" (Ent. 1; Lín: 235- 248).

* **Sub-categoría: Factor Tecnológico**

"…Respecto al uso de la tecnología, más allá de los equipos y maquinas que se utilizan en la actividad avícola que desarrollamos, también contamos con equipos tecnológicos de comunicación y sistemas, herramientas que nos permiten estar a la altura de la competencia, tales como celulares, impresoras, internet, computadoras destinados a la sistematización de las actividades que se desarrollan en la unidad productiva, la contabilidad, actas de asamblea, para realizar negocios como compra y venta en línea de materias primas y de nuestro producto, para la búsqueda y transferencia de información que nos sirve para captar conocimiento encaminado a su implementación operacional y desarrollo de la unidad productiva…" (Ent. 2; Lín: 285-304).

- **Categoría: Limitaciones de la Gestión del Conocimiento en las U.P.R.**

***Sub-categoría: Uso de las TIC´S: poco acceso y conocimiento por parte de los miembros de la organización.**

"…En mi experiencia trabajando con ellos considero que es muy poco el uso de estas herramientas. Primero porque los lugares donde se realizan este tipo de proyectos dentro de la etnia no son de fácil acceso y segundo porque la gran mayoría de los que participan en consolidando las unidades productivas aportando su trabajo y demás, son personas mayores…" (Ent. 3; Lín: 164 - 173).

***Sub-categoría: Uso de las TIC´S: Limitado a la Directiva del Cabildo**

"…Lo que pude notar es que dentro de la organización solo hay una o dos personas que son las encargadas de manejar el tema de computo, el gobernador que es la persona que revisa, firma y toma las decisiones y la secretaria, quien además de haber cumplido esta función para las unidades productivas es la secretaria general de la etnia y es la que más dominio del tema tecnológico tiene. Es el enlace con los ministerios y entidades locales, regionales y nacionales. Hay organización de jóvenes indígenas dentro de la etnia que seguramente manejan el tema de las TIC´S, pero ellos no participan mucho de las unidades productivas rurales, por lo que poco interactúe con ellos, lo más probable es que con el tiempo tengan que aportar sus conocimientos en los proyectos agropecuarios rurales para mantener activa es parte en su cultura…" (Ent. 3; Lín: 173 - 195).

- **Categoría: Dificultad en la conformación del emprendimiento**:

*** Sub-categoría: Resistencia a los cambios en los procesos técnicos, prevaleciendo el conocimiento empírico sobre el científico (técnico).**

"…específicamente a los proyectos de la Etnia Mokaná en el sector agropecuario, se debe resaltar en este caso la avicultura que fue proyecto en el cual pude asesorar, la avicultura es muy técnica y muy universal, se trabajan parámetros técnicos que están estandarizados a nivel internacional, pero debemos resaltar que la etnia Mokaná tiene su propia cultura, sus propias creencias, además que es muy grande y hay personas con muchas ganas de trabajar, otras que creen saber más que los profesionales en el tema y otras que están dispuestas a aprender, y por más técnico que se les explique siempre van a tratar de hacerlo a su manera…" (Ent. 3; Lín: 68 - 84).

*** Sub-categoría: Conflictos Interculturales en el aprendizaje**

"…Muchas veces desestiman la opinión de los profesionales porque ellos consideran que es como ellos lo piensan…" (Ent. 3; Lín: 85 -87).

*** Sub-categoría: Escasa formación en el área técnica**

"…No tener el conocimiento considero que es una de las limitaciones por las cuales muchas unidades productivas fracasan…" (Ent. 3; Lín: 199 - 202).

***Poca evaluación, planeación y factibilidad de los proyectos.**

"…Otro tema determinante es la falta de tiempo en la planeación, investigación y pruebas que garanticen que las cosas funcionen, puesto que muchas entidades estatales como gobernaciones, alcaldías, ministerios, etc por el afán de mostrar cifras de que están haciendo cosas, empiezan a aprobar proyectos al primero que levante la mano y no evalúan nada, no dan trazabilidad a los recursos, la ejecución y resultados de estos. En otras palabras, se bota la plata porque al final no funciona el proyecto y no pasa nada, no funciono y listo. Quizá todo esto se da porque los recursos son limitados para lo organizacional, todo el mundo quiere ver los pollos en el galpón, pero nadie sabe, que alimento darle, cuando vacunarlo, con que vacuna, a quien venderle, etc etc. Hay que invertirle más recursos a lo realmente importante dentro de cualquier empresa, la estructura, no se pueden dejar unidades productivas con gran cuerpo, pero sin nada de alma. Entonces si me preguntas que donde están las limitaciones y las falencias en este tipo de proyectos yo dentro de mi experiencia considero que en estos tres factores. Conocimiento, tiempo y recursos…" (Ent. 3; Lín: 222 -251).

Categoría Axial: Experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola sobre la gestión de conocimiento.

- **Categoría: Aprendizajes – Enseñanzas**

"…Es tener esa responsabilidad, el compromiso para aprender nuevas cosas que ayuden a mejorar la calidad de vida de nuestra etnia, familia y miembros de la misma. Ya uno teniendo el conocimiento como líder puedo realizar gestiones con los entes territoriales para desarrollar más proyectos como estos, de cultura (para el fortalecimiento étnico) y agricultura. Entonces considero que la gestión del conocimiento es eso, adquirir nuevos conocimientos y experiencia. En lo que respecta a la creación del conocimiento…" (Ent. 1; Lín: 215- 229).

"Si en la etnia tenemos claro que debemos aprender para seguir obteniendo espacios, y todos estamos claro de ello. En la medida que aprendamos seguiremos teniendo más proyectos, en mi caso como Cabildo Gobernador gestionarlos y conseguir los recursos…" (Ent. 1; Lín: 306 - 313).

"…Muchísimo porque de ello depende que a futuro tengamos más oportunidades, abrir pertas con distintas entidades y en el momento que se haga demostrar que estamos preparados y no repitamos las falencias que tuvimos con las unidades productivas rurales de pollo de engorde. Divididos por consejos y en esa dinámica compartimos las experiencias (Ent. 1; Lín: 356 - 366).

- **Categoría: Participación en nuevos proyectos de emprendimientos**

"…A partir de la experiencia de la unidad productiva rural Mokaná de Baranoa, se han venido produciendo unas réplicas de nuevas unidades productivas rurales con ayuda financiera del Banco Agrario, aunque en menor escala, con grupos más pequeños, lo que muestra la capacidad

organizativa y la viabilidad de estos proyectos de parte de esta comunidad, lo que es requisito básico para la obtención del apoyo financiero…" (Ent. 2; Lín: 271 -281).

- **Categoría: Formación y capacitación del Talento Humano**

***Sub-categoría: Conocimiento Tácito**

"…Tomar conciencia que antes de tener los recursos para el proyecto, se debe saber qué se va a hacer, no se puede aprender dañando o acabando las cosas. formarse en la temática sobre lo que se va ejecutar el proyecto…" (Ent. 3; Lín: 202-207).

"…debe ser una regla de oro y las entidades que evalúan a quien dar o no, los recursos deben utilizar como parámetro, cuanta formación y experiencia se tiene en el tema, de lo contrario se va seguir como hasta ahora, donde las unidades productivas y más las sociales marcan una triste tendencia al fracaso. y no hay excusa con la edad, escolaridad, etnia o raza porque para eso cada día se es más incluyente y muchas entidades del estado prestan estos servicios de formación gratuita y acomodada a la necesidad de la gente…"(Ent. 3; Lín: 207 -221).

Categoría: Necesidad de crear una metodología desde un enfoque intercultural

"…Entonces yo creería que la gestión del conocimiento en cuanto a esta etnia es muy importante para poder estandarizar un modelo de enseñanza o de educación donde quepan todos ellos, finalmente dentro de sus diferencias, se rigen por las mismas leyes y la misma cultura. De esta manera se va poder engranar todo el tema técnico con los temas de técnicas ancestrales, sus creencias y costumbres. Ahora, hay que tener en cuenta que, por muy costumbres, creencias que se tengan, hay normas establecidas para todo el mundo y que se deben acatar, entonces yo diría que la palabra clave en el tema de gestión de conocimiento para este tipo de etnias es engranar,

así seguramente será mucho más fácil para ellos como etnia, para la sociedad que los rodea y para las normas que se aplican…" (Ent. 3; Lín: 88 -107).

4.3. Matriz Categorial.

Este aspecto representa una forma reagrupar los significados emergidos de las narrativas a través de las categorías axiales, categorías y sub-categorias, para ver este proceso en conjunto, esta da origen al circulo hermenéutico en el proceso de teorización.

Objetivo Específico	**Categoría Axial**	**Categoría**	***Sub-categoría**
Reconocer los aspectos socio-culturales, institucionales y organizativos que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019	Aspectos sociales, institucionales y organizacionales que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa	Antecedentes Históricos de la Comunidad Indígena Mokaná	

Conocimiento sobre Unidades Productivas	Definición U.P.
	Definición U.P. Rurales
Antecedentes sobre la conformación de la U.P.R. Mokaná	* Recursos económicos destinados por el Estado al desarrollo de proyectos sociales para las etnias y comunidades indígenas
	* Selección de la Unidad Productiva Rural Avícola como emprendimiento social.
	* Alianza: Ente Público – Cabildo Mokaná
	* Aprobación y participación de la

	Comunidad de la Etnia Mokana
Categoría: Ente de formación y capacitación SENA	Estrategia de formación y capacitación al talento humano de la U.P.R.
Información Organizacional sobre la Unidad Productiva Rural Mokaná	* Nombre de la U.P.R. Mokaná * Objeto Social * Ubicación Geográfica *Objetivos de la U.P.R. Mokaná * Valores Organizacionales * Estructura Organizativa * Normativa * Procedimientos que regulan las actividades de la

			U.P.R. Mokaná
		Aportes de la Cultura Mokaná en la U.P.R	
		Limitaciones de la conformación de la U.P.R. Mokaná	* Falta de registro legal * Falta de interés de algunos integrantes de la etnia. * Diferencias entre las autoridades Mokaná (Cabildos). *Poco acompañamiento – Desconocimiento de los procesos * Tener otro proyecto con entes del gobierno
		Situación actual de la U.P.R. Mokaná	
Examinar los elementos presentes	Elementos Gestión del Conocimiento en	Definición de Gestión del Conocimiento	

en la Gestión del Conocimiento de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019.	l U.P.R. Mokaná	
	Tipo de Conocimiento presentes en el Talento Humano.	* Empírico
	Generación de Conocimiento	* Uso de las TIC´S: Resguardo y almaceno la información
	Transmisión del Conocimiento	* Uso de la tecnología: Desconocimiento-Novedoso * Formación

		/Capacitación del talento huma * Fortalecimiento de la cultura de la etnia Mokana a través del conocimiento adquirido
	Gerencia del Conocimiento	Factor Liderazgo Factor Tecnológico
	Aportes de la Gestión del Conocimiento para el desarrollo de emprendimientos en la etnia Mokana – Baranoa	
	Limitaciones de la Gestión del Conocimiento en las U.P.R	*Uso de las TIC´S: poco acceso y conocimiento por parte de los miembros de la organización * Uso de las TIC´S:

Limitado a la Directiva del Cabildo-

* Resistencia a los cambios en los procesos técnicos, prevaleciendo el conocimiento empírico sobre el científico (técnico).

*Conflictos Interculturales en el aprendizaje

* Escasa formación en el área técnica (Conocimiento Tácito)

*Poca evaluación, planeación y factibilidad de los proyectos por parte de los entes

		reguladores.
Indagar las experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019	Experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola sobre la gestión de conocimiento.	Aprendizajes – Enseñanzas Participación en nuevos proyectos de emprendimientos Formación y capacitación del Talento Humano (Conocimiento Tácito) Necesidad de crear una metodología desde un enfoque intercultural
Proponer estrategias para el fortalecimiento de la	Estrategias para el fortalecimiento de las Unidades Productivas	Organizacionales Invesvestigativas Educativas

Unidad Productiva Rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa	Rurales	Comunicacionales Comunitarias

Fuente: Ospino, Fuentes, Gómez (2020)

CAPITULO V

5.1 Teorizacion: Analisis y Constrastacion de la informacion

Esta fase o momento en el proceso de investigación interpretativa – humanística, está referido a la construcción del nuevo conocimiento obtenido producto de la interpretación y contrastación de los significados otorgados por los sujetos entrevistados sobre la realidad estudiada; al respecto, (Martínez, 2009), destaca que este proceso tiene como propósito lograr organizar una imagen representativa, un modelo teórico coherente y racional, sobre la realidad estudiada, permitiendo reconocer todas sus dimensiones o componentes.

De esta forma, para el desarrollo de este proceso se articuló de manera lógica y congruente, los resultados y la teoría expuesta por los autores referidos previamente en el contexto teórico-referencial, con el fin de construir, reconstruir y formular teorías y modelos en relación a la interpretación de los significados otorgados por los sujetos vinculados en la conformación de la unidad productiva rural avícola sobre la gestión de conocimiento frente a los sistemas productivos, a partir de la experiencia de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019.

Para lograrlo, se realizó un minucioso análisis de la información ofrecida por los entrevistados y la teoría citada para ahondar en esta problemática, sistematizando, integrando y estructurando su contenido a través del proceso previo realizado con la estructuración o agrupación de las categorías axiales, categorías y sus categorías, teniendo como guía los objetivos iniciales propuestos, los cuales se exponen a continuación:

Con respecto al objetivo referido a "reconocer los aspectos socio-culturales, institucionales y organizativos que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019", se obtuvo los siguientes resultados:

- **Categoría Axial: Aspectos socio-culturales, institucionales y organizativos que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural avícola.**

La Unidad Productiva Rural avícola en estudio, constituye un emprendimiento social realizado en la comunidad indígena de la Etnia Mokaná ubicada en Baranoa de Departamento Atlántico; esta es una estrategia que permite "generar espíritu emprendedor y empresarial a nivel de la población rural. Su perfeccionamiento apunta a desarrollar la cultura empresarial en comunidades ubicadas en el campo" (Servicio Nacional de Aprendizaje,s/f;p.s/n).

Durante el periodo 2017 – 2018, se desplegó todo un proceso para la conformación de esta Unidad Productiva Rural Avícola, la cual benefició a familias de esta población indígena; este hecho permitió generar una experiencia significativa para las personas que participaron por cuanto involucro el aspecto gerencial, técnico y económico de una organización, en el marco de un contexto socio-cultural marcado por los usos y costumbres de esta etnia, los cuales se describen a continuación:

- **Categoría: Antecedentes Históricos de la Comunidad Indígena Mokaná.**

Esta comunidad indígena se encuentra ubicada en ubicada geográficamente en los municipios de Tubará, Malambo, Galapa, Baranoa, Usiacurí, Puerto Colombia y Piojó, en el Departamento del Atlántico, siendo el contexto de estudio las familias radicadas en la zona rural de Baranoa.

Según su máxima autoridad el Cabildo Gobernador, esta población indígena al igual que el resto de este grupo social, ha sido víctima en el tiempo de procesos de vulneración y violación de

sus derechos, exponiéndolos a la pérdida de su lengua, usos y costumbres, despojo de sus tierras, dando paso a cambios significativos producto de la transculturización y extinción de su cultura en la generación actual, por lo que, sus autoridades buscan cada vez más conservar este acervo cultural; es por ello, que esta comunidad es celosa y escéptica a la incorporación de otros elementos culturales en el desarrollo de sus proyectos comunitarios. (Ent. 2; Lín: 144 - 166).

Asimismo, expresa, este líder de la comunidad y directivo de la Unidad Productiva Rural Mokaná:

> "…Estamos frente a un trabajo por la recuperación de esas costumbres. Dado a todos los procesos de aculturación y transformaciones en cuanto a lo político para ser aceptados como etnia, hemos perdido un poco de ello…" (Ent. 1; Lín: 88- 96).
>
> "…hemos sufrido bastante el tema de la transculturación, y tanto a nivel productivo, político, social y los otros aspectos que mencionas, hemos debido responder a los cambios del entorno y ello se ve evidenciado en la unidad productiva nuestra …" (Ent. 1; Lín: 136-142).

En este sentido, la conformación de la Unidad Productiva Rural Mokaná, se hace presente su cultura en los diferentes elementos organizacionales, generando una propuesta de emprendimiento con una visión intercultural, siendo de gran interés profundizar sobre esta experiencia; de esta forma, se da un primer momento en el proceso de gestión del conociendo al permitir registrar, organizar y estructurar las practicas organizacionales de este emprendimiento.

❖ **Categoría: Conocimiento sobre Unidades Productivas.**

Esta categoría tiene como propósito conocer la percepción que tienen los sujetos entrevistados sobre la definición de Unidades Productivas y Unidades Productivas Rurales, como estrategia de emprendimiento desplegada en el caso de estudio, obteniéndose lo siguiente:

***Sub-categorías: Definición Unidades Productivas (U.P.) y de U.P. Rurales**

Estas constituyen "empresas conformadas por grupos de personas que se unen para desarrollar una actividad económica empresarial a través de la producción de bienes y servicios competitivos con el mercado, que permitan la generación de ingresos. (Álzate & Betancur, 2015; citado por Ocampo, 2019; p.10). Las mismas constituyen alternativas en el marco de la economía social, para apoyar a familias o grupos de personas en la generación de empleos e ingresos económicos. Según el líder entrevistado:

> "las unidades productivas son aquella que permite apoyar el emprendimiento y la creación de nuevos negocios para recibir un ingreso y apoyar a las familias. Para mi responde a lo que nosotros hicimos en esos años como las del pollo de engorde…" (Ent. 1; Lín: 31 - 39).

Asimismo, define las Unidades Productivas Rurales como:

> "…un ejemplo de ellas es la que hicimos con la del pollo. En este caso fueron creadas como negocio para apoyar a las familias en el sector rural, ubicados en los municipios de Galapa, Usiacurí, Puerto Colombia, Tubará y por supuesto aquí en Baranoa. En este tipo de unidades productivas se trabaja lo que es la producción, almacenamiento, distribución y comercialización de estos productos agropecuarios como lo es el pollo de engorde…" (Ent. 1; Lín: 40 -52).

De acuerdo a lo expresado, por el entrevistado, se evidencia un conocimiento conceptual básico de este tipo de emprendimiento, que le permite comprender los fines de estas unidades de producción, las cuales persiguen un interés económico, pero en el marco de una economía solidaria que involucra la participación de los miembros de su comunidad indígena para la implementación del mismo, permitiéndoles obtener ingresos para la satisfacción de sus necesidades; reconociendo además el proceso que deben generar para el logro de sus objetivos.

- **Categoría: Antecedentes sobre la conformación de la U.P.R. Mokaná**

Este aspecto está referido a las condiciones que permitieron la conformación de la Unidad Productiva Rural, destacándose lo siguiente:

*** Sub-categoría: Recursos económicos destinados por el Estado al desarrollo de proyectos sociales para las etnias y comunidades indígenas**.

Reconociendo la importancia que en la actualidad tiene el emprendimiento social, el Estado Colombiano a partir de la Ley 1014 de 2006 y otras normativas y políticas públicas promueve la cultura del emprendimiento, con el propósito de contribuir con el desarrollo social y económico de la población, organizando a través diversas instituciones la construcción de organizaciones en el marco del emprendimiento social, siendo uno de las áreas más impulsadas el sector rural a partir de proyectos agrícolas y avícolas; así como las poblaciones más vulnerables, entre estas las comunidades étnicas indígenas; en este sentido, la Unidad Productiva Rural Avícola Mokaná de Baranoa, de acuerdo al entrevistado surge del apoyo financiero y técnico del Ministerio de Agricultura, destacando lo siguiente:

> **"...**La idea surge de una necesidad. Para nosotros los indígenas se manejan recursos que se canalizan a través del Ministerio del Interior y las alcaldías de donde se encuentran

nuestros cabildos. Estos recursos se invierten a través de proyectos de acuerdo a nuestros intereses, cultura o necesidad…" (Ent. 2; Lín: 12 -19).

"…Entonces en contacto con el Ministerio de Agricultura, ellos nos propusieron este tipo de producción y nosotros aceptamos…"(Ent. 2; Lín: 29 -30).

"…La organización de estas unidades productivas fue un poco compleja, se llevó a cabo porque ellos de alguna forma salieron beneficiados con un recurso y debían colocar una unidad productiva rural en marcha…" (Ent. 3; Lín: 24 -29).

En este sentido, se evidencia que uno de los factores que impulsaron de la creación de la Unidad Productiva Rural Avícola, se encontraba la disponibilidad del capital para el financiamiento del proyecto, convirtiéndose en una oportunidad para la comunidad indígena de la etnia Mokaná para desarrollar este emprendimiento social. No obstante, de acuerdo al representante institucional del SENA, este proyecto se construyó sobre la marcha, hecho este que afectaría su desarrollo e implementación en las siguientes fases.

***Sub-categoría: Selección de la Unidad Productiva Rural Avícola como emprendimiento social.**

Los emprendimientos en comunidades indígenas, se fundamentan en el desarrollo de productos generados por sus prácticas ancestrales y actividades cotidianas, esta característica es de gran importancia para garantizar su sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo (Pitre-Redondo, R., *et al,* 2017; p. 236). Al respecto, el líder entrevistado destacó:

"…En el caso específico de la unidad productiva avícola, se creó esta porque nosotros tenemos vocación agropecuaria y queríamos tener esta área dentro de nuestra etnia, que beneficiara a las familias Mokaná, puesto que nuestro deber es que todos los indígenas

pertenecientes a esta etnia puedan ejercer su vocación y contar con ingresos para el sustento de sus familias…" (Ent. 2; Lín: 31 -29).

"…La cultura de nuestra etnia siempre ha estado marcada por la horticultura y la crianza de animales domésticos. Aquí nosotros escogimos el pollo de engorde con la posibilidad de rescatar eso que nos representa. Quisimos dar muestra de esa unidad colectiva, mostrar que las cosas se pueden hacer y recuperar aquello que nos caracteriza que bastante se ha perdido." (Ent. 1; Lín: 88- 96).

De esta forma, se pudo reconocer que la selección del emprendimiento social de la Unidad Productiva Rural avícola Mokaná, responde a las tradiciones de producción de la etnia, quienes se caracterizan por realizar actividades agrícolas, agropecuarias y artesanales, fortaleciendo así los aspectos socio-culturales de la población beneficiaria, permitiendo su sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo.

***Sub-categoría: Alianza Entes Públicos – Cabildo Mokaná.**

Este significado está orientado de destacar la relación que existe ente el Estado Colombiano y las comunidades para el desarrollo de este tipo de proyectos; la misma se establece en la Constitución Política (1991), la Ley 1014 de 2006, así como otras normativas y políticas públicas que promueve la cultura del emprendimiento. De acuerdo al líder Mokaná, esta unidad productiva se consolido por cuanto:

"…teniendo en cuenta que contamos con el terreno para el montaje del proyecto, tenemos la gente que se beneficia y tenemos al personal para atenderlo, además que dentro de los proyectos sociales pecuarios la avicultura tiene un papel muy importante porque en este tipo de proyectos se puede involucrar y beneficiar más cantidad de gente que con otras

> especies pecuarias. De este modo solo nos faltaba la asistencia técnica que se podía pagar como un gasto más dentro del presupuesto del proyecto…" (Ent. 2; Lín: 31 -44).
>
> "…esos trabajos correspondían a la primera parte del proyecto puesto que el Ministerio de Agricultura lo dividía en dos fases; la primera, todo lo que tenía que ver con infraestructura, localización, formación y selección de la gente, y la segunda que ya como tal tenía que ver con la parte técnica del manejo del pollo…" (Ent. 3; Lín: 33 - 41)
>
> "obviamente con la aprobación de la comunidad, de las autoridades y del ministerio" (Ent.2; Lín: 55 -57).

De esta forma, se pudo confirmar otro factor que propició la conformación de la Unidad Productiva Avícola Mokaná en Baranoa, fue la alianza establecida entre el Estado Colombiano a través de sus diferentes entidades gubernamentales, y las autoridades que representan a la etnia; este hecho permitió su diseño y ejecución, tomando en cuenta los recursos humanos, materiales y necesidades presentes la comunidad.

***Sub-categoría: Aprobación y participación de la Comunidad de la Etnia Mokana**

La conformación de la Unidad Productiva Rural Avícola Mokaná, fue socializada y aprobada por los miembros de la asamblea indígena, destacando así la importancia de la participación de sus integrantes en el desarrollo de proyectos sociales; al respecto, su líder expresó:

> "en una asamblea con las autoridades indígenas y con la comunidad se socializó la idea, se expusieron todos los temas del proyecto y a la gente le gusto, por lo que finalmente se aprobó y se pudo realizar, aunque la idea inicialmente era con gallina ponedora, pero por sugerencia del técnico que se contrató y por las condiciones logísticas que este acarreaba se terminó haciendo con pollo de engorde" (Ent. 2; Lín: 19 -29).

- **Categoría: Ente de formación y capacitación SENA**

***Sub- Categoría: Estrategia de formación y capacitación al talento humano de la U.P.R.**

En los emprendimientos sociales, la formación y capacitación del talento humano es de gran importancia para para el desarrollo, sostenibilidad, innovación y competitividad de sus productos; una de las principales limitaciones de estas organizaciones es la escasa preparación (conocimiento tácito). Es por ello, la Ley 1014 de 2006 para el fomento a la cultura del emprendimiento, en el Capítulo I, en las Disposiciones Generales, Art. 1, señala:

> "La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo". (Congreso de la República de Colombia, 2006; p:s/n).

Para el logro de sus objetivos, la Ley 1014 de 2006, establece la conformación de una Red Nacional para el Emprendimiento, formando parte de esta el Ministerio de Educación Nacional, la Dirección General del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología "Francisco José de Caldas" (Colciencias) y representantes de Instituciones de Educación Superior.

En este contexto, en la conformación de la Unidad Productiva Rural Mokaná de Baranoa, el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), participó activamente en la formación de la comunidad indígena de la etnia Mokaná, a través del Programa SENA Emprende Rural – SER -, Formación para el emprendimiento, el cual contempla "la ejecución y desarrollo de proyectos pedagógicos productivos, que abarcan componentes técnicos de comercialización y acompañamiento a las

iniciativas productivas (IP)" (Departamento Nacional de Planeación, s/f; p.s/n). Al respecto, los sujetos entrevistados, expresaron:

> "…Con el SENA, que ha sido una entidad clave en este proceso hemos podido formar a hombres y mujeres en la parte emprendimiento con un programa denominado SER (SENA Emprende Rural, agregado el entrevistado solo dio la sigla) que a nivel de todo el atlántico del 2017 al 2019 se formaron alrededor de 350 miembros y en el caso de Baranoa se formaron alrededor de 50 personas, sobre todo en el pollo de engorde que para su momento se requería el conocimiento…" (Ent. 1; No. 287 – 299)
>
> "…Haciendo un paso a paso, se reunieron a los beneficiarios del proyecto en ese entonces, recuerdo que eran alrededor de 100 personas, porque fueron 20 familias beneficiadas en Baranoa – Atlántico, en cuanto al desarrollo de proyectos para la avicultura, por más que un proyecto sea pequeño, se deben cumplir con las normas de bioseguridad que exige el ICA y esto no iba a permitir que todas las personas trabajaran directamente en los galpones. El proyecto no era tan amplio para que las 100 personas estuvieran dentro de los galpones, allí se manejaban 13 mil aves y no daba la necesidad que esas 100 participaran. Entonces se realizó con ellos una formación general para todos los beneficiarios en temas de bioseguridad, recibimiento, encasetamiento del pollo, tipos de raza, equipos tecnológicos y luego de ello se realizó una evaluación para seleccionar a un grupo pequeño para que fueran los encargados de operar en sí el proyecto y de esta manera ponerlo a andar, porque ya el tiempo apremiaba, A ellos se les profundizó en los temas antes mencionados, además de vacunación para las aves, manuales de manejo de las razas, entre otros, la idea es que se fueran rotando por lotes los operarios del proyecto y así todos iban a

> poder participar y también íbamos a poder cumplir con las normas que nos piden las entidades de control, entonces empezamos a buscar espacios donde les ponía como condición a los beneficiarios que se tenían que formar o no podían ser parte del proyecto, la idea era además de profundizar en el manejo técnico y que ellos se empaparan del tema avícola, que se pudieran definir roles, entre ellos mismos buscar organización con las leyes de su cultura y yo poder organizarlas dentro de los métodos que yo necesitaba para que todo funcionara bien…" (Ent. 3; Lín: 222 -251).

De acuerdo a lo antes expresado, se evidencia que para la conformación de la Unidad Productiva Rural Mokaná de Baranoa, sus miembros pasaron por un proceso de formación y capacitación en este tipo de emprendimiento social; el mismo se implementó articulando los conocimientos técnicos y normatividad sanitaria necesarios para la correcta ejecución del Proyecto, con las prácticas socio-culturales de la etnia, a fin de garantizar sus usos y costumbres. Este proceso, conllevo a comprender la necesidad de desplegar acciones en el marco de una educación bajo un enfoque desde la interculturalidad.

- **Categoría: Información Organizacional sobre la Unidad Productiva Rural Mokaná**

Tomando en cuenta las narrativas aportadas por los sujetos entrevistados, este aspecto se refiere a los significados expresados sobre los diferentes componentes presentes en las Unidad Productiva Rural como empresa de emprendimiento social; visión, misión, valores como principios y fundamentos de la organización, estructura organizativa, normativa y procedimientos que guían la gestión y gerencia de esta organización orientada por los elementos propios de la cultura Mokaná, constatados con diferentes autores (Cardozo, 2006, Fernández-

Montesinos, F., 2017, Beltrán R.,G., 2011, Pertuz, R. A.,2013, Puppio G., V.,s/f., Pitre-Redondo, R., *et al*, 2017, Vivanco V., M., 2017. Así se cómo sus limitaciones y su relación con los sistemas productivos presentes en el territorio; a continuación, se describen cada uno de ellos:

***Sub-Categoría: Nombre de la U.P.R. Mokaná y Objeto Social**

Todo emprendimiento social, como organización debe tener nombre y objeto social, este último constituye:

> "Actividad o actividades para cuya realización la sociedad se constituye. El objeto social delimita los actos y negocios a los que se puede dedicar, la inversión de su patrimonio y la capacitación de los administradores. Ha de constar en los estatutos constitutivos de la sociedad y para que pueda figurar como objeto social, la actividad ha de ser lícita, determinada y posible" (Puppio G., V., s/f; p.s/n.).

De acuerdo al líder entrevistado esta se llama "Unidad Productiva Rural de la Etnia Indígena Mokaná" (Ent. 2; Lín: 64 -66). Como Objeto Social, destaca "la cría y engorde de pollos, derivados, su explotación, distribución y comercialización…" (Ent. 2; Lín: 66 -69).

En este sentido, el emprendimiento se desarrolla en la producción avícola o avicultura, actividad está dirigida a la cría de aves (patos, pavos, gansos, entre otros) para ofrecer como productos su carne y huevos, desarrollada en zonas rurales y suburbanas; estas buscan satisfacer el autoconsumo y la demanda de la población en especial del territorio donde se realiza este proyecto. Tanto el nombre como el Objeto social le dan identidad jurídica a la Unidad Productiva, permitiéndoles en el futuro desarrollar los procesos de producción, su explotación, distribución y comercialización.

***Sub-Categoría: Ubicación Geográfica**.

Las comunidades y pueblos indígenas se caracterizan por realizar las actividades de emprendimientos y proyectos sociales "en sus sitios de origen y a establecer asociaciones de acuerdo a los intereses comunes" (Pitre-Redondo, R., *et al;* p. 236). El líder entrevistado, destacó que la a Unidad Productiva Rural Mokaná, se encuentra ubicada "en el área rural del municipio de Baranoa, a la distancia que exige la Secretaría de Salud para evitar la contaminación ambiental, en el Departamento del Atlántico – Colombia, distante 40 minutos de la ciudad de Barranquilla…"

(Ent. 2; Lín: 70 -77).

***Sub-Categoría: Misión**:

Esta constituye uno de los principios y pilares de toda organización, siendo definida como:

> "la razón de ser de una empresa, es una definición duradera del objeto que la distingue de otras similares, constituye la identificación de los ámbitos en los que ha de operar y consiste en una explicitación de la orientación global de los negocios de la empresa. Se fundamenta en un enunciado claro que describe los valores y las prioridades de una organización" (Beltrán R., G., 2011; p. 14).

Asimismo, se plantea que en la misión en una organización:

> "supone la definición de los máximos objetivos que esta pretende alcanzar; viene a ser su razón de ser y contribuye a la enunciación objetiva de su personalidad, de su identidad. Esta misión no puede estar aislada del entorno en el que se lleva a cabo y de los medios de los que se pretende dotar" (Fernández-Montesinos, F., 2017; p. 185).

De esta forma, la misión permite darles alcance y relación a las actividades desarrolladas por la organización, distinguiéndolas de las otras empresas que prestan servicios similares. En este sentido el Líder entrevistado, definió la misión de la Unidad Productiva Rural estudiada, expresada de la siguiente forma:

> "…la Misión de nuestro emprendimiento, parte de dos ideas, que pueden entenderse como los principios básicos, primero la necesidad de ser gestores del desarrollo de la unidad productiva rural Mokaná encaminada a solucionar algunas necesidades de la comunidad y segundo demostrar los lazos de hermandad, nuestra identidad cultural y la capacidad de generar un desarrollo rural, para beneficio inmediato de la comunidad…" (Ent. 2; Lín: 101 -112).

Es importante destacar, que aun cuando existen algunos elementos que integran la conformación de la misión, la propuesta por la Unidad Productiva Rural Mokaná, presenta debilidades en su construcción, lo que lleva a unas prácticas organizacionales confusas, al no poder enfocar el objeto social de este emprendimiento, ni distinguir su producto en el mercado; lo que si se destacan son los valores de la étnica y el beneficio social de esta organización.

***Sub-Categoría: Visión**.

Dando continuidad con el análisis organizacional de este emprendimiento social, se destaca la visión como otro principio organizacional de gran importancia, el cual se define como:

> "la parte de la planificación en la cual se dice exactamente las acciones a seguir para alcanzar la misión. Es una imagen mental viva que presenta un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga la visión, mejor podrá traducirse en una realidad. Es la situación deseada por la organización a largo plazo". (Beltrán R., G., 2011; p. 16)

En este mismo orden de ideas, se plantea que:

> "La visión hace referencia a lo que será o debería ser esta en el futuro, la trayectoria que debe seguir y escenifica la dirección de avance. Recoge la situación deseada, no una ilusión sino una interpretación realista realizada con un margen de seguridad y atendiendo a las circunstancias y a los elementos en torno a los cuales se va diseñar el futuro (Fernández-Montesinos, F., 2017; p. 185).

De acuerdo a lo expresado por el líder del emprendimiento, define este elemento como:

> "…nuestra Visión, está definida en nuestras aspiraciones de lograr en el largo plazo que no solo la etnia Mokaná del municipio de Baranoa, sino las de todo el resguardo y los cabildos del departamento del Atlántico puedan desarrollar procesos de unidades productivas rurales de distintas índoles, es decir artesanal, agrario, pecuario, turístico, etc y que estas se puedan aglutinar en una gran organización de carácter social…" (Ent. 2; Lín: 113 -124).

De acuerdo a lo antes expuesto, se destaca que la visión que orienta la Unidad Productiva Rural Mokana, no cumple con los lineamientos necesarios para guiar este emprendimiento social, afectando la dirección e implementación de la misma.

***Sub-Categoría: Objetivos de la Organización.**

Los emprendimientos sociales como organización u empresa, se destacan porque tienen como objetivo principal "…conseguir un cambio social y obtener beneficios para aquellos que más lo necesitan. Están basados en un método de medición de resultados basándose en tres variables, económico, ambiental y social" (Pérez-Briceño, J., *et al,* 2017; p.7); para ello, cada organización según su objeto social, se establece unos objetivos generales y específicos que les permiten alcanzar estos propósitos.

En este sentido, se destaca como objetivo general, aquel que "enuncia el cambio final que transforma el problema central en una nueva realidad o solución al mismo. De alguna manera, el impacto que se espera producir en la realidad previamente diagnosticada; metodológicamente corresponde a la transformación positiva del Problema Central. (Beltrán R.,G., 2011; p. 18). En este mismo orden de ideas, este autor refiere que lo objetivos específicos constituyen:

> "…El medio necesario para lograr el objetivo principal: Aquellos estados que hay que superar para llegar al objetivo principal. Representan lo que el proyecto debe hacer por sí mismo, mediante sus propios recursos y actividades. Ellos darán cuenta de las consecuencias o efectos de los productos y resultados del proyecto. (Beltrán R.,G., 2011; p. 19)

En el caso de la Unidad Productiva Rural Mokaná, el Líder entrevistado destaco los objetivos que orientan este emprendimiento, resaltando lo siguiente:

> "…Dentro de los objetivos más importantes de esta unidad productiva rural se destacan: Como objetivo general El desarrollo de la unidad productiva rural Mokaná, mediante la explotación de su objeto social de cría y engorde de pollos y productos derivados, destinados a la venta, distribución y consumo de los mismos, dentro y fuera de la comunidad, para buscar rentabilidad y un mejor nivel de vida de esta comunidad rural. Como objetivos específicos: a) La generación de empleo e ingresos para los miembros de las familias de la comunidad de la etnia Mokaná, b) Brindar a nuestra comunidad la posibilidad de adquirir y consumir alimentación saludable a bajo costo, que impacte positivamente en el grado de nutrición de esta. c) Con el excedente del producto, satisfacer parte de la demanda de la comunidad no perteneciente a la etnia…" (Ent. 2; Lín: 78 -100)

De esta forma, se evidencia que los objetivos organizacionales de la Unidad Productiva Rural, tienen el componente empresarial al resaltar la explotación de su objeto social (cría y engorde de pollos y productos derivados), destinados a la venta, distribución y consumo de los mismos, dentro y fuera de la comunidad, para buscar rentabilidad y un mejor nivel de vida de esta comunidad rural; como el social al buscar la generación de empleo e ingresos para los miembros de las familias de la comunidad de la etnia Mokaná, así como contribuir con la producción de una r alimentación saludable a bajo costo, que impacte positivamente en el grado de nutrición de la población interna y externa

*** Sub-categoría: Valores Organizacionales**

Este aspecto comprende al igual que la misión y visión principios fundamentales que rigen las actividades en las organizaciones, se centra en la ética y las cualidades, lo que caracteriza a esta empresa. Se les define como:

> "…los lineamientos que determinan el cómo la empresa desea cumplir con su misión, son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etcétera). Los valores organizacionales afectan el desempeño en tres aspectos claves: proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía" (Beltrán R., G., 2011; p.20).

Al respecto, según el Líder entrevistado, los valores en la Unidad Productiva Rural Mokaná, los valores en la organización están referidos de acuerdo a la siguiente afirmación:

> "…Para nosotros como etnia es importante el amor, el sentido de pertenencia, el trabajo colectivo y responsable para llevar a cabo proyectos de gran magnitud, como el que en esos años logramos nosotros y eso nos ha permitido caracterizarnos como una etnia unida para lograr los objetivos que nos trazamos, en ese entonces para desarrollar ese proyecto productivo que desarrollamos de la mano del Ministerio de Agricultura…" (Ent. 1; Lín: 57 -68).

De acuerdo a lo manifestado por el Líder de la Unidad Productiva Rural Avícola Mokaná, los valores que orientan esta organización, se fundamentan en los que promueve la etnia, destacando el amor, sentido de pertenencia, trabajo colectivo y responsable y unidad para lograr los objetivos propuestos. Estos valores son de vital importancia para mantener el arraigo cultural de la comunidad indígena; no obstante, los mismos deben ajustarse a objeto social a fin de generar una cultura organizacional competitiva, innovadora y que responda a las demandas y dinámicas sociales, económicas de las comunidades y población a impactar.

***Sub-Categoría: Estructura Organizacional**.

Este aspecto constituye un elemento de gran importancia en la conformación y consolidación de una empresa, a través de ella se establecen los diferentes componentes de la organización y las formas cómo interactúan atendiendo sus funciones; la misma es definida como:

> "un elemento integrador de las actividades que se desarrollan en una organización. Es un instrumento a través del cual la organización puede realizar sus objetivos. Como instrumento, los mandos administrativos lo utilizan para definir las actividades a desarrollar, las personas que deban realizarlas, los recursos y los medios a emplear, las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y unidades de la organización, los sistemas

> y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades y el mejor empleo de los recursos. El término organizacional lleva implícito, por tanto, una estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones" (Pertuz B., R, 2017; p. 56).

En este sentido, de acuerdo al Líder entrevistado, la Unidad Productiva Rural Mokaná, presenta la siguiente estructura organizativa:

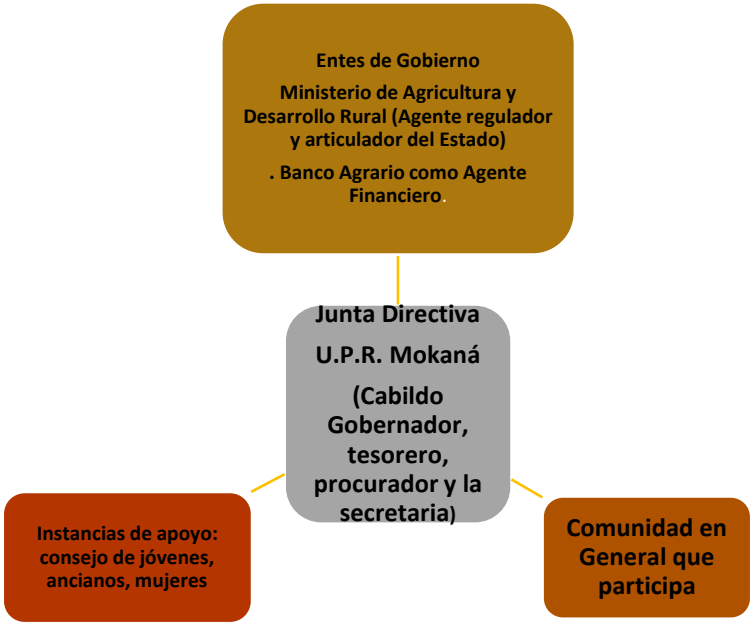
> "…Nosotros de acuerdo a los reglamentos internos en cuanto a quienes gozan de estos privilegios, por ejemplo, tenemos la junta directiva, conformada por el Cabildo Gobernador, tesorero, procurador y la secretaria. Luego están las instancias de apoyo: consejo de jóvenes, ancianos, mujeres que se les da participación y parte de la comunidad para el proyecto, es decir que hacen parte de las 200 familias beneficiadas…" (Ent. 1; Lín: 100 -111).
>
> "…La estructura organizativa de la unidad productiva está formada así: El Una junta directiva en cuya cabeza está el gobernador del cabildo que imparte directrices como director de la unidad productiva; el tesorero que recauda y maneja todo lo relacionado con los ingresos y egresos de la unidad productiva, de la mano con el contador público, Un procurador que opera como agente de control del manejo de la unidad productiva y una Secretaria que lleva libros físicos de actas y sistematiza la información, el consejo de jóvenes, de ancianos y mujeres…" (Ent. 2; Lín: 125 - 143).

De esta forma, se pudo evidenciar que la estructura organizativa de la Unidad Productiva se rige por las practicas socio-culturales de la comunidad étnica Mokaná; tal como lo expresa el líder de la comunidad y director de la empresa social esta se estructura según los reglamentos internos. Asimismo, se destacó la participación del Estado Colombiano a través de sus

instituciones como lo son el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como agente regulador y articulador del Estado y el Banco Agrario como entidad financiera estate, que financió este proyecto.

Figura 5

Estructura Organizativa de la Unidad Productiva Rural Mokaná



Fuente: Ospino, Fuentes, Gómez (2020)

De acuerdo a lo planteado por el líder entrevistado, esta estructura no refleja las posiciones, puestos de trabajo, procedimientos, ni las relaciones que se efectúan entre los integrantes de la Unidad Productiva Rural Mokaná; soló los referidos por la Junta Directiva, quienes mantienen los cargos y funciones del Cabildo, lo que afecta el desempeño de sus miembros, e incidiendo negativamente en el proceso de producción de esta empresa social, requiriendo su re-estructuración desde los nuevos enfoques de la gerencia.

***Sub-categoría: Normativa**

Toda organización y emprendimiento social se fundamenta sobre las bases del sistema jurídico de país donde se establezca; en este sentido de acuerdo al Líder entrevistado. la normativa sobre la que se sustenta el funcionamiento de nuestra unidad productiva está soportada en:

> "la Constitución Política en sus artículos 208, 64 y 65; los art 59 de la ley 489 de 1998, art. 3 del decreto 1985 del 2013 y Resolución 000464 del 29 de dic del 2017 emanada del Min Agricultura y Desarrollo Rural por la cual se adoptan lineamientos estratégicos de la política pública para la agricultura campesina, familiar y comunitaria y se dictan otras disposiciones y el Reglamento Interno de la etnia. Esta normativa se comparte y socializa con la comunidad Mokaná en las asambleas que se llevan a cabo en el cabildo semanalmente, donde se mira si se está dando su cumplimiento o si se está actuando al margen de esta normativa. El reglamento interno de la unidad productiva, está hecho acorde con nuestros propios usos y costumbres, es decir arraigado a nuestra cultura, pero en concordancia con los principios y derechos constitucionales, para no ir en contra del estado social de derecho en el que nos encontramos inmersos…" (Ent. 2; Lín: 167 - 194).

De esta forma, se evidencia que los fundamentos legales de este emprendimiento social, se centran en diferentes instrumentos jurídicos del Estado Colombiano; así como del Reglamento Interno de la etnia y de la misma Unidad Productiva. Destacando la presencia el enfoque cultural de la etnia Mokaná, a través del cual se preserva los valores, usos y costumbres de esta comunidad indígena.

***Sub-categoría: Procedimientos que regulan las actividades de la U.P.R. Mokaná**

Los procedimientos constituyen las diferentes actividades que realizan los miembros de la organización en el proceso de producción. Estos "especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos" (Vivanco V., M, 2017; p.249).

En la Unidad Productiva Rural Mokaná, en relación a este aspecto organizacional, el líder entrevistado destaca lo siguiente:

> "…E: El procedimiento para el desarrollo del objeto social de esta unidad productiva rural, se establece de acuerdo a las exigencias sanitarias del Instituto Colombiano Agropecuario ICA y de la secretaría de salud municipal, quienes exigen entre granja y granja una distancia 500 mts en virtud de la ley 8 de 2003 sobre sanidad animal, obedeciendo todo esto a evitar la contaminación medioambiental que genera esta actividad y por el contrario desarrollar nuestra actividad avícola en forma amigable con el medio ambiente, requisito sine qua non para desplegar o desarrollar cualquier actividad empresarial, industrial o comercial…"(Ent. 2; Lín: 218- 234).
>
> **"…E:** Las actividades que se realizan en la unidad productiva rural Mokaná, son acorde con el objeto social de trabajo que esta se ha propuesto, es decir, la cría, engorde de pollos y sus derivados, en este caso los colaboradores, que son miembros de la misma comunidad étnica, unos tienen a su cargo la limpieza de galpones y su iluminación para generar calor y acelerar el crecimiento de los animales, otros se encargan del suministro de alimento y líquido para el consumo de estos, se cuenta con un veterinario que monitorea y está

pendiente a la sanidad de los animales para evitar enfermedades. Existen unos galpones donde están gallinas ponedora, que permiten la producción de huevos que también generan algunos ingresos…" (Ent. 2; Lín: 197 - 215).

De lo antes expuesto, se puede afirmar que la Unidad Productiva Rural Mokaná se ajusta a los procedimiento normativos establecidos por el Estado Colombiano para el desarrollo su objeto social como lo es la producción avícola de, entre las que se destacan las exigencias sanitarias del Instituto Colombiano Agropecuario ICA y de la Secretaría de Salud Municipal, así como la Ley 8 de 2003 sobre Sanidad Animal, relacionado a evitar la contaminación medioambiental que genera esta actividad, con el fin de ejecutar este proyecto de forma amigable con el medio ambiente; demostrando el conocimiento sobre estos ordenamientos para dar cumplimiento a los mismo.

En relación a los procedimientos al interior de la Unidad Productiva Rural, se ratifica que estas acciones persiguen los fines del objeto social; no obstante, se evidencia el manejo de este proceso de forma ordenada y coherente relacionándolos con los responsables de las actividades. Por el contrario, se presentan estas acciones en forma empírica, realizadas desde las prácticas cotidiana en relación a procesos como limpieza de galpones, iluminación para generar calor y acelerar el crecimiento de los animales, suministro de alimento y líquido para el consumo de estos; en el caso de la atención de la salud de los animales, se señala la presencia de un veterinario para evitar enfermedades.

Este hecho requiere de su revisión y estructuración en un manual de procedimientos a fin de establecer y garantizar la realización de actividades desde una dirección que brinde una

información detallada, ordenada, sistemática e integral de cada paso y acción a seguir para darle seguridad, eficacia y eficiencia a las operaciones desplegadas.

Categoría: Limitaciones de la conformación de la U.P.R. Mokaná

A pesar de que los emprendimientos sociales constituyen en la actualidad una de las alternativas con mayor impacto para el desarrollo económico y social de un gran sector de la población, reconocida e impulsada por el Estado Colombiano a través de su sistema normativo, institucional, educativo y financiero, muchas de sus iniciativas presentan limitaciones y dificultades que afectan su sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo, llevando a muchas de ellas no tener un proceso productivo efectivo y eficaz, llevándolas al fracaso (Cuello Coll, R., 2019).

En el caso de la Unidad Productiva Rural Mokaná de Baranoa, de acuerdo a los sujetos entrevistados se destacaron los siguientes factores que afectaron la conformación de este emprendimiento social:

*__Sub-categoría: Falta de registro legal__

> "…No alcanzamos a registrar la unidad productiva rural…" (Ent. 1; Lín: 72- 73).

*__Sub-categoría: Falta de interés de algunos integrantes de la etnia.__

> "…muy sinceramente se beneficiaron 100 familias en los municipios que antes mencioné, en Baranoa 20 familias, había la constante de que algunos fallaban y no mostraron interés (en los otros municipios, por el trabajo…"(Ent. 1; Lín:73 - 79).

*__Sub-categoría: Diferencias entre las autoridades Mokaná (Cabildos)__

> "…Al final no logramos nosotros registrarla por diferencias entre las parcialidades y para lograrla todos los Cabildos debíamos brindar aprobación, así como se toman las decisiones

dentro de la asamblea con las autoridades dentro de la minga, como nos lo exige los reglamentos internos de la etnia…" (Ent. 1; Lín: 79- 87).

*__Sub-categoría: Poco acompañamiento – Desconocimiento de los procesos__

"…el proyecto no tuvo su acompañamiento previo al desarrollo del mismo, porque desconocíamos como era ese proceso, primero sacar el permiso del ICA y luego si desarrollar el proyecto como tal; de esto nos dimos cuenta cuando se cumplieron los tres ciclos del proyecto y luego se presentaron ellos a nuestras unidades determinando que no se podía seguir con el proyecto porque estaba en una zona semiurbana y según las normas tienen inhabilidad donde se debe realizar este tipo de proyectos. Y como lo hicimos en la misma sede donde organizamos las reuniones, según las normas no se podían. Ese fue otro de los factores por los cuales desistimos de las unidades productivas…" (Ent. 1; Lín: 151-130).

*__Sub-categoría: Debilidades en la formulación técnica – presupuestaria del Proyecto de Emprendimiento__

"…ahí llego yo al proyecto, reviso el proyecto en papel y encuentro que no tienen el conocimiento con respecto a los temas de producción, incluso la construcción que ya habían adelantado estaba mal hecha. Al momento de iniciar ese trabajo encuentro una gran desorganización para la realización de un proyecto como estos tanto técnica como en la parte organizacional, por ejemplo, los costos que se describían en el proyecto no correspondían con la realidad, no existía el mercado para la aves y no sabían cómo iba a trabajar toda la gente en los galpones, pues la norma no lo permite, tuve que correr a buscar cotizaciones nuevas, buscar espacios para formar la gente de manera más técnica, cumplir

con los requisitos legales y ayudar a buscar un mercado para las aves. En otras palabras, reconstruir completamente ese proyecto para que pudiera entrar en marcha…" (Ent. 3; Lín: 41 - 64).

* **Sub-categoría: política externa (Bajo impacto)**

"…Este proyecto no tuvo incidencia política o lo que aquí llamamos "palanca", fue un proyecto que se trabajó con el apoyo de la Organización Nacional Indígena de Colombia, a través del Consejero Mayor, Luis Fernado Arias. Y a nivel social y ambiental tuvimos inconvenientes con el ICA…" (Ent. 1; Lín: 143- 151).

Según la información suministrada, se identificaron diversos factores que incidieron negativamente en la conformación de este emprendimiento, destacándose:

- Normativos: Falta de registro legal
- Comunitario: Falta de interés de algunos integrantes de la etnia en participar de este emprendimiento, en especial de otros municipios**.**
- Políticos – Organizacionales (Internas): Falta de acuerdos entre Autoridades Étnicas (Cabildos Mokaná) para la toma de decisiones y aprobación del proyecto tomando en cuenta los reglamentos internos de la comunidad indígena.
- Institucionales – Estado Colombiano: Poco acompañamiento y asesoramiento en los procesos previa a su implementación (Permiso del ICA), orientaciones sobre los terrenos donde se ejecutó el proyecto (zonas semi-urbanas)
- Técnicas - operativas: Debilidades en la formulación técnica – presupuestaria del Proyecto de Emprendimiento; se evidenció poco conocimiento sobre el tema de producción, fallas en la construcción de la infraestructura (galpones), fallas en la estructura organizacional, presupuesto

no acorde a los costos reales del Proyecto, falta de espacios para la capacitación, necesidad de reelaborar el proyecto.

- Duplicidad de Emprendimientos. tener otro proyecto con entes del gobierno.
- Política Externa: Tuvo bajo impacto, al no contar con el apoyo de las autoridades de la Organización Nacional Indígena de Colombia.

❖ **Categoría: Situación actual de la U.P.R. Mokaná.**

Al momento de realizar la investigación, el líder entrevistado, manifiesta que en la actualidad está en funcionamiento, abierta a todas las oportunidades de aprendizajes y conocimiento que permita su consolidación, aportando beneficios a la comunidad; implementada desde las practicas, usos y costumbres de la étnia Mokaná. (Ent. 2; Lín: 237- 234).

Con respecto al objetivo dirigido a "Examinar los elementos presentes en la Gestión del Conocimiento de la Unidad Productiva Rural de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019", se destacó los siguientes significados:

Categoría Axial: Elementos Gestión del Conocimiento en l U.P.R. Mokaná

Este punto eta referido a analizar todos los elementos presentes en la Gestión de Conocimientos en la Unidad Productiva Rural Mokaná, como un proceso que permitirá la retroalimentación de la experiencia derivada de la conformación de este emprendimiento social, con el propósito de generar propuestas que permitan dar respuesta a las barreras que dificultan su consolidación como organización innovadora y competitiva; es así como resultados de la narrativa, se logró distinguir los siguientes aspectos:

❖ **Categoría: Definición de Gestión del Conocimiento**

Son múltiples las definiciones sobre Gestión del Conocimiento, dependiendo al enfoque al cual se oriente las formas en que los procesos de generación y trasferencia de conocimientos se despliegue; no obstante, se considera esta como: "el conjunto de actividades desplegadas para utilizar, compartir, desarrollar y administrar los conocimientos que posee una organización y los individuos que en esta trabajan, de manera que estos sean encaminados hacia la consecución de sus objetivos" (Alavi&Leidner, 2001; citado por Bellinza, M., *et al* , 2011; p.258). En este sentido, de acuerdo al líder entrevistado, este la define como:

> "…Yo teniendo como experiencia todo lo que paso, puedo decir que es aquel proceso que nos ayuda a que el recurso humano que tenemos para las unidades productivas estén en estudio permanente para que estos procesos innovadores que se dan en cuanto a por ejemplo el pollo de engorde nos permita ir a la vanguardia y competir con otras empresas con un sello Mokaná…" (Ent. 1; Lín: 204 - 214).

Esta definición, plantea un conocimiento básico y empírico de la Gestión del conocimiento, destacando la importancia del aprendizaje en el talento humano para alcanzar innovación y competitividad en el mercado avícola, impulsando la distinción de la cultura indígena de la etnia Mokaná.

Categoría: Tipo de Conocimiento presentes en el Talento Humano.

*Sub-categoría: Empírico

La gestión del conocimiento destaca la importancia del aprendizaje como factor valioso y recurso intangible producto de la experiencia y practicas derivadas de los procesos de la organización; así mismo, como el obtenido través de la formación académica del talento humano, distinguiendo diferentes tipologías (Ramos, 2015; Torres, *et al.* 2015).

De esta forma, de acuerdo al representante del SENA entrevistado, al inicio del emprendimiento: "…De manera anticipada ellos habían emprendido labores en las construcciones de los galpones porque dentro de la etnia cuentan con personal que sabe de ese tema de manera empírica…" (Ent. 3; Lín: 29-33). Evidenciando un conocimiento empírico sobre los procesos relacionado al emprendimiento avícola.

- **Categoría: Generación de Conocimiento**

***Sub-categoría: Uso de las TIC´S: Resguardo y almaceno la información:**

Este aspecto constituye uno de los procesos dentro de la gestión del conocimiento, el cual permite obtener, clasificar, usar y recrear información y conocimiento, generados en la experiencia, a fin de tener un registro detallado de los procedimientos, productos y servicios de la organización, con el propósito de generar el reconocimiento, comprensión y retroalimentación del mismo (González, et al., 2013; Fuentes, 2010).

En relación a este aspecto, el líder entrevistado manifestó que esta acción recae en la responsabilidad de la Secretaria de la Unidad Productiva Rural Mokaná, quien es "la encargada de tomar las notas propias en su función y guardarlas en los libros, luego como ha adquirido los conocimientos en el uso del computador lo transcribe para que queden archivados seguir creciendo y aprendiendo como etnia, unidos principalmente…" (Ent. 1; Lín: 371-379).

Este hecho evidencia, que el uso de las nuevas tecnologías para la generación del conocimiento en la Unidad Productiva Rural Mocana, es función de la secretaria, limitando su acceso y por ende la capacidad de aprendizaje por los otros miembros de la organización.

- **Categoría: Transmisión del Conocimiento:**

*** Sub-categoría: Uso de la tecnología: Desconocimiento-Novedos**

Otro aspecto de gran relevancia en la Gestión de conocimiento, es la transmisión de conocimiento, a partir del cual se empodera a los miembros de la organización de la información relacionada a los productos y procesos derivados de las practicas, experiencias y nuevos aprendizajes sobre la empresa o emprendimiento social (González, et al., 2013; Fuentes, 2010). Al respecto se pudo obtener conocer, de acuerdo a líder entrevistado, que durante la conformación de la Unidad Productiva Rural Mokaná.

> "…para nosotros el tema de la tecnología fue algo novedoso, porque en mi caso particular y el de los demás compañeros, algunos no teníamos conocimiento de cómo era el tema en cuanto a la bioseguridad, el manejo de equipos de comederos, o el diseño propio de los galpones. Eso para mí hace parte de eso que tu llama tecnología…" (Ent. 1; Lín: 175- 184).

Lo antes expuesto, se debe a que los conocimientos en materia de avicultura de la etnia Mokaná, tradicionalmente se han transmitido desde prácticas, usos y costumbres ancestrales, desde saberes cotidianos y empíricos; no obstante, desde este proyecto de emprendimiento social, estos procesos deben ser modernizados, adaptándolos a las nuevas tecnologías para hacer productos innovadores y competitivos, con otras empresas locales y regionales, como son sus aspiraciones.

***Sub-categoría: Formación /Capacitación del talento humano**

Uno de los principales pilares dentro de la gestión del conocimiento, es el proceso de aprendizaje del talento humano de la organización puedan tener para cumplir satisfactoriamente las funciones y tareas asignadas, a fin de mejorar continuamente sus capacidades a corto y largo plazo (González, A., *at el*, 2013; Ramos, 2015). En este sentido, el líder entrevistado, destaco en sus narrativas:

> "…nos obligó a que algunos de nosotros debían capacitarse, porque al inicio tuvimos que pagar a personas que no eran de nuestra etnia para que nos asesoraran, por ello nos propusimos que en 6 u 8 meses algunos se capacitaran para tener conocimiento de ello..." (Ent. 1; Lín: 184- 191).

Esta acción asumida por la directiva de la Unidad Productiva Rural Mokaná de Baranoa, constituyó una estrategia de fortalecimiento para este emprendimiento social, reconociendo su debilidad ante las exigencias del mercado en el cual estaban dirigiendo su labor, y comprendiendo la necesidad de tener nuevas fuentes de aprendizajes.

***Sub-categoría: Fortalecimiento de la cultura de la etnia Mokana a través del conocimiento adquirido.**

La trasmisión del conocimiento adquirido durante el proceso de formación a la comunidad de la etnia Mokaná constituye uno de los aportes de la gestión del conocimiento derivados de esta experiencia. Este proceso lo destaca el líder entrevistado al manifestar:

> "…Estos aprendizajes son importantes y transmitirle a la comunidad lo son aún más, aquí nosotros partimos inicialmente del respeto por nuestra cultura, que nos permita el enriquecimiento mutuo. En la minga y asamblea que se realiza cada segundo domingo mes a mes, compartimos las experiencias, conocimientos adquiridos. Y ver cómo estas unidades productivas fortalecen a los procesos de nuestra etnia…"(Ent. 1; Lín: 254- 265).

Se observa así, que con el propósito de dar a conocer los aprendizajes adquiridos, los participantes del proceso de formación lo transmiten a través de los mecanismos propios de la cultura de la etnia indígena Mokana, utilizando la oralidad en el relato de su experiencia y las asambleas de la comunidad como espacio para el desarrollo de esta acción; sin embargo, este

proceso queda a nivel informativo y de conocimiento general para la población, por lo que se requiere utilizar otras estrategias de mayor impacto educativo.

- **Categoría: Gerencia del Conocimiento**

Actualmente todo emprendimiento social debe tener diversos elementos que le permitan estar en constante avance de todos los recursos necesarios para que su proceso productivo sea innovador y competitivo en el mercado al cual va dirigido. Este hecho requiere de con contar con un talento humano que pueda manejar un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que les permita direccionar todas las acciones destinadas a tal fin, hecho este denominado gerencia del conocimiento (Flores U., M., 2005; Senge, 1993, citado por Bernal T., C., *et al*, 2014).

En este sentido, con el propósito de identificar los factores presentes en la gerencia del conocimiento presentes en la Unidad Productiva Rural Mokaná, se logró identificar, de acuerdo a lo expresado por el líder entrevistado:

***Sub-categoría: Factor Liderazgo**

Este se centra en la persona que guía, dinamiza, orienta y conduce al equipo de trabajo, influyendo positivamente sobre ellos; al respecto se destacó:

> "Allí aprendí a cómo manejar una empresa, porque hablar de estas unidades productivas es como hablar de empresa. Cómo saber sortear y tener manejo de situaciones en cuanto a la organización interna. Saber llevar una contabilidad, porque esta nos permite organizarnos y finalmente tenerla allí para presentar a cualquier entidad y nos abran las puertas. Y creo que aprendimos a organizarnos de mejor forma, a tener manejo de empresa y crear visión de proyectos productivos a futuro y crear unidades productivas…" (Ent. 1; Lín: 235- 248).

La comunidad indígena de la etnia Mokana, como se ha descrito en el objetivo anterior, se rige por un conjunto de normas, establecidas en sus reglamentos internos; es por ello, que sus autoridades representadas a través del Cabildo, son las mismas personas que conforman la Junta Directiva de la Unidad Productiva Rural, siendo el Gobernador-Cabildo su máxima autoridad, ejerciendo el liderazgo en ambos espacios. Es por ello, que durante la entrevista, el destaca como líder los aprendizajes obtenidos y transmitidos a su comunidad a través de sus usos y costumbres.

*** Sub.categoría: Factor trabajo en equipo:**

Este componente dentro de la gerencia del conocimiento es de gran relevancia, vinculado con el liderazgo permite que los miembros de una organización colaboren e interactúen para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes (Gutiérrez, H. (2010).

Al respecto, el líder entrevistado expresa este aspecto asociado a los valores de la comunidad indígena y trasladado a la Unidad Productiva Rural Mokaná, expresado desde la siguiente narrativa **"**el amor, el sentido de pertenencia, el trabajo colectivo y responsable para llevar a cabo proyectos de gran magnitud, como el que en esos años logramos nosotros y eso nos ha permitido caracterizarnos como una etnia unida para lograr los objetivos que nos trazamos …" (Ent. 1; Lín: 57 -65).

> **"…**E: Las actividades que se realizan en la unidad productiva rural Mokaná, son acorde con el objeto social de trabajo que esta se ha propuesto, es decir, la cría, engorde de pollos y sus derivados, en este caso los colaboradores, que son miembros de la misma comunidad étnica, unos tienen a su cargo la limpieza de galpones y su iluminación para generar calor y acelerar el crecimiento de los animales, otros se encargan del suministro de alimento y

> líquido para el consumo de estos, se cuenta con un veterinario que monitorea y está pendiente a la sanidad de los animales para evitar enfermedades. Existen unos galpones donde están gallinas ponedora, que permiten la producción de huevos que también generan algunos ingresos…" (Ent. 2; Lín: 197 - 215).

De esta forma, este componente se evidencia un trabajo colectivo, relacionado con las actividades propias de la Unidad Productiva Rural, orientadas por un liderazgo, sentido de pertenencia como comunidad característicos de las prácticas, usos y costumbres de este grupo social indígena de la etnia Mokaná.

* **Sub-categoría: Factor Tecnológico**.

Para la gerencia del conocimiento este componente es de gran importancia para el desarrollo de la generación y transferencia del conocimiento, cada vez es más necesario su uso en los diferentes momentos de la producción; al respecto el líder entrevistado, señala:

> "…Respecto al uso de la tecnología, más allá de los equipos y maquinas que se utilizan en la actividad avícola que desarrollamos, también contamos con equipos tecnológicos de comunicación y sistemas, herramientas que nos permiten estar a la altura de la competencia, tales como celulares, impresoras, internet, computadoras destinados a la sistematización de las actividades que se desarrollan en la unidad productiva, la contabilidad, actas de asamblea, para realizar negocios como compra y venta en línea de materias primas y de nuestro producto, para la búsqueda y transferencia de información que nos sirve para captar conocimiento encaminado a su implementación operacional y desarrollo de la unidad productiva…" (Ent. 2; Lín: 285-304).

> "…Lo que pude notar es que dentro de la organización solo hay una o dos personas que son las encargadas de manejar el tema de computo, el gobernador que es la persona que revisa, firma y toma las decisiones y la secretaria, quien además de haber cumplido esta función para las unidades productivas es la secretaria general de la etnia y es la que más dominio del tema tecnológico tiene. Es el enlace con los ministerios y entidades locales, regionales y nacionales. Hay organización de jóvenes indígenas dentro de la etnia que seguramente manejan el tema de las TIC´S, pero ellos no participan mucho de las unidades productivas rurales, por lo que poco interactúe con ellos, lo más probable es que con el tiempo tengan que aportar sus conocimientos en los proyectos agropecuarios rurales para mantener activa es parte en su cultura…" (Ent. 3; Lín: 173 - 195).

Aun cuando el líder entrevistado manifiesta la adquisión y uso de la tecnología en los diferentes procesos de producción, en el transcurso del análisis de las narrativas se ha evidenciado que, en la generación y transmisión del conocimiento, estos equipos son limitados a la directiva, lo que se constituye en una debilidad para la gestión del conocimiento y en general para consolidación de la Unidad Productiva Rural Mokaná.

- **Categoría: Limitaciones de la Gestión del Conocimiento en las U.P.R.**

Al desplegar el proceso de análisis sobre los elementos presentes en la gestión del conocimiento en la Unidad Productiva Rural de la etnia Mokaná en Baranoa, se lograron evidenciar diferentes aspectos que afectan se implementación y con ello, la eficacia y eficiencia de las actividades productivas de este emprendimiento social. A continuación, se establecen los que emergieron de las narrativas:

***Sub-categoría: Uso de las TIC´S: poco acceso y conocimiento por parte de los miembros de la organización; limitado al uso de la Directiva del Cabildo**

> "…En mi experiencia trabajando con ellos considero que es muy poco el uso de estas herramientas. Primero porque los lugares donde se realizan este tipo de proyectos dentro de la etnia no son de fácil acceso y segundo porque la gran mayoría de los que participan en consolidando las unidades productivas aportando su trabajo y demás, son personas mayores…" (Ent. 3; Lín: 164 - 173).
>
> "…Lo que pude notar es que dentro de la organización solo hay una o dos personas que son las encargadas de manejar el tema de computo, el gobernador que es la persona que revisa, firma y toma las decisiones y la secretaria, quien además de haber cumplido esta función para las unidades productivas es la secretaria general de la etnia y es la que más dominio del tema tecnológico tiene. Es el enlace con los ministerios y entidades locales, regionales y nacionales. Hay organización de jóvenes indígenas dentro de la etnia que seguramente manejan el tema de las TIC´S, pero ellos no participan mucho de las unidades productivas rurales, por lo que poco interactúe con ellos, lo más probable es que con el tiempo tengan que aportar sus conocimientos en los proyectos agropecuarios rurales para mantener activa es parte en su cultura…" (Ent. 3; Lín: 173 - 195).

Esta constituye una de las principales debilidades presentes tanto en la gestión del conocimiento, como en la conformación y consolidación del emprendimiento, por cuanto esto incide en la formación del talento humano, el desarrollo de habilidades y destrezas que permiten hacer del proceso de producción más efectivo y eficaz, limitando su innovación y competitividad en el mercado al cual dirige sus productos.

*** Sub-categoría: Resistencia a los cambios en los procesos técnicos, prevaleciendo el conocimiento empírico sobre el científico (técnico) / Conflictos Interculturales en el aprendizaje**

> "…específicamente a los proyectos de la Etnia Mokaná en el sector agropecuario, se debe resaltar en este caso la avicultura que fue proyecto en el cual pude asesorar, la avicultura es muy técnica y muy universal, se trabajan parámetros técnicos que están estandarizados a nivel internacional, pero debemos resaltar que la etnia Mokaná tiene su propia cultura, sus propias creencias, además que es muy grande y hay personas con muchas ganas de trabajar, otras que creen saber más que los profesionales en el tema y otras que están dispuestas a aprender, y por más técnico que se les explique siempre van a tratar de hacerlo a su manera…" (Ent. 3; Lín: 68 -84).
>
> "…Muchas veces desestiman la opinión de los profesionales porque ellos consideran que es como ellos lo piensan…" (Ent. 3; Lín: 85 -87).

Otro aspecto a considerar es el referido a la formación y capacitación, por cuanto los avances tecnológicos, normativos y sanitarios para el campo de la avicultura tienen como propósito cada vez más mejorar el sistema de producción para dar productos con mayor calidad y rentabilidad; sin embargo, este proceso se ve afectado por el mantenimiento de prácticas ancestrales del pueblo Mokana, generando resistencia ante los cambios que exige la dinámica actual. De acuerdo, a lo expresado por el representante del SENA, se deben construir procesos de aprendizajes interculturales, que permitan la actualización de estos procesos según las demandas

y necesidades del mercado, respetando la cosmovisión de la etnía indígena, dándole una marca que distinga la producción avícola de la Unidad de Producción Rural Mokana.

*** Sub-categoría: Escasa formación en el área técnica**

Una de las fortalezas que deben tener en la actualidad las empresas de emprendimiento social es la formación de su talento humano, a fin de poder responder a las demandas del mercado de forma innovadora (Ramos, 2015); al respecto el entrevistado representante del SENA, destaca:

> "…No tener el conocimiento considero que es una de las limitaciones por las cuales muchas unidades productivas fracasan…" (Ent. 3; Lín: 199 - 202).

Este hecho ha estado presente durante el análisis de las diferentes entrevistas, evidenciando la prevalencia del conocimiento empírico producto de la experiencia trasmitido desde las prácticas y oralidad de los miembros de la comunidad indígena, sobre un proceso de formación técnica – científica sobre el manejo de la avicultura, lo que dificulta su desarrollo y consolidación como un emprendimiento social exitoso.

***Sub-categoría: Poca evaluación, planeación y factibilidad de los proyectos por parte de los entes reguladores.**

Este aspecto, guarda una estrecha relación a la sub-categoría antes descrita; por cuanto la poca experiencia y conocimiento técnico – administrativo sobre el área de emprendimiento, no es corregido al momento de pasar por la evaluación de las instancias reguladoras. En este sentido, el representante del SENA entrevistado manifiesta:

> "…Otro tema determinante es la falta de tiempo en la planeación, investigación y pruebas que garanticen que las cosas funcionen, puesto que muchas entidades estatales como gobernaciones, alcaldías, ministerios, etc por el afán de mostrar cifras de que están

> haciendo cosas, empiezan a aprobar proyectos al primero que levante la mano y no evalúan nada, no dan trazabilidad a los recursos, la ejecución y resultados de estos. En otras palabras, se bota la plata porque al final no funciona el proyecto y no pasa nada, no funciono y listo. Quizá todo esto se da porque los recursos son limitados para lo organizacional, todo el mundo quiere ver los pollos en el galpón, pero nadie sabe, que alimento darle, cuando vacunarlo, con que vacuna, a quien venderle, etc etc. Hay que invertirle más recursos a lo realmente importante dentro de cualquier empresa, la estructura, no se pueden dejar unidades productivas con gran cuerpo, pero sin nada de alma. Entonces si me preguntas que donde están las limitaciones y las falencias en este tipo de proyectos yo dentro de mi experiencia considero que en estos tres factores. Conocimiento, tiempo y recursos…" (Ent. 3; Lín: 222 -251).

En este sentido, se evidencia que los proyectos o emprendimientos sociales muchas veces son aprobados e implementados por los entes reguladores, sin garantizar su correcta elaboración tanto técnica como presupuestaria; sus evaluaciones son al final del proceso donde los resultados no son los esperados, solo se centran en una mirada cuantitativa de la ejecución de los mismos.

Indagar las experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019

Categoría Axial: Experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola sobre la gestión de conocimiento.

La experiencia esta se define como "todo lo que uno ha llegado a saber o cree sobre el mundo por observación directa y sin interferencia alguna. La experiencia se refiere a los eventos

sensoriales (sensaciones visuales y auditivas) sobre los cuales están basadas típicamente las creencias sobre el mundo" (Anderr-egg, E., 2012; p.s/n).

En este sentido, para este aspecto a analizar, esta se refiere a las diferentes vivencias y conocimientos directo y observacional obtenido por los sujetos entrevistados quienes han tenido una vinculación directa con la realidad objeto de estudio, como lo es la conformación de la Unidad Productiva Rural Mokaná de Baranoa. Al respecto, se obtuvo los siguientes significados:

Categorías: Aprendizajes – Enseñanzas / Participación en nuevos proyectos de emprendimientos / Formación y capacitación del Talento Humano (Conocimiento Tácito)

Para el líder entrevistado, la experiencia obtenida en la conformación de este emprendimiento, le permitió comprender:

> "…Es tener esa responsabilidad, el compromiso para aprender nuevas cosas que ayuden a mejorar la calidad de vida de nuestra etnia, familia y miembros de la misma. Ya uno teniendo el conocimiento como líder puedo realizar gestiones con los entes territoriales para desarrollar más proyectos como estos, de cultura (para el fortalecimiento étnico) y agricultura. Entonces considero que la gestión del conocimiento es eso, adquirir nuevos conocimientos y experiencia. En lo que respecta a la creación del conocimiento…" (Ent. 1; Lín: 215- 229).
>
> "Si en la etnia tenemos claro que debemos aprender para seguir obteniendo espacios, y todos estamos claro de ello. En la medida que aprendamos seguiremos teniendo más proyectos, en mi caso como Cabildo Gobernador gestionarlos y conseguir los recursos…" (Ent. 1; Lín: 306 - 313).

"…Muchísimo porque de ello depende que a futuro tengamos más oportunidades, abrir pertas con distintas entidades y en el momento que se haga demostrar que estamos preparados y no repitamos las falencias que tuvimos con las unidades productivas rurales de pollo de engorde. Divididos por consejos y en esa dinámica compartimos las experiencias (Ent. 1; Lín: 356 - 366).

"…A partir de la experiencia de la unidad productiva rural Mokaná de Baranoa, se han venido produciendo unas réplicas de nuevas unidades productivas rurales con ayuda financiera del Banco Agrario, aunque en menor escala, con grupos más pequeños, lo que muestra la capacidad organizativa y la viabilidad de estos proyectos de parte de esta comunidad, lo que es requisito básico para la obtención del apoyo financiero…" (Ent. 2; Lín: 271 -281).

"…Tomar conciencia que antes de tener los recursos para el proyecto, se debe saber qué se va a hacer, no se puede aprender dañando o acabando las cosas. formarse en la temática sobre lo que se va ejecutar el proyecto…" (Ent. 3; Lín: 202-207).

"…debe ser una regla de oro y las entidades que evalúan a quien dar o no, los recursos deben utilizar como parámetro, cuanta formación y experiencia se tiene en el tema, de lo contrario se va seguir como hasta ahora, donde las unidades productivas y más las sociales marcan una triste tendencia al fracaso. y no hay excusa con la edad, escolaridad, etnia o raza porque para eso cada día se es más incluyente y muchas entidades del estado prestan estos servicios de formación gratuita y acomodada a la necesidad de la gente…" (Ent. 3; Lín: 207 -221)

El aprendizaje y enseñanzas derivadas de esta experiencia, les permitió a los miembros de la comunidad y directivos de este emprendimiento de la etnia reconocer la importancia, responsabilidad y compromiso por generar un proceso de formación y capacitación para el desarrollo de nuevos proyectos de agricultura, culturales u otras áreas que les permita el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para atender los requerimientos y necesidades de la comunidad. Asimismo, esta vivencia permitió adquirir una preparación para optar a nuevas ofertas de emprendimientos sociales ofertados por distintas entidades del gobierno.

- **Categoría: Necesidad de crear una metodología desde un enfoque intercultural**

Como resultado de la experiencia de formación y capacitación generado en el proceso de conformación de la Unidad Productiva Rural de la etnia Mokaná, se evidencio las dificultades y confrontaciones derivadas de la presencia de dos enfoques del conocimiento uno fundamentado en la experiencias y prácticas socio-culturales de la comunidad indígena (empírico) y otro producto de los avances tecnológicos y científicos de diversas disciplinas, en el caso en estudio de la avicultura**.** Al respecto el representante del SENA, entrevistado manifestó lo siguiente:

> "…Entonces yo creería que la gestión del conocimiento en cuanto a esta etnia es muy importante para poder estandarizar un modelo de enseñanza o de educación donde quepan todos ellos, finalmente dentro de sus diferencias, se rigen por las mismas leyes y la misma cultura. De esta manera se va poder engranar todo el tema técnico con los temas de técnicas ancestrales, sus creencias y costumbres. Ahora, hay que tener en cuenta que, por muy costumbres, creencias que se tengan, hay normas establecidas para todo el mundo y que se deben acatar, entonces yo diría que la palabra clave en el tema de gestión de

> conocimiento para este tipo de etnias es engranar, así seguramente será mucho más fácil para ellos como etnia, para la sociedad que los rodea y para las normas que se aplican…" (Ent. 3; Lín: 88 -107).

De esta forma, se hace necesario que en el proceso de formación y capacitación se puedan orientar acciones desde el enfoque intercultural, el cual "promueve la relación, el reconocimiento, la colaboración y el diálogo respetuoso entre grupos de diversas culturas" (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017; p. 5). En este mismo orden de ideas, se considera "la interculturalidad está basada en el diálogo de saberes, donde ambas partes se escuchan, donde ambas partes se dicen y cada una toma lo que puede ser tomado de la otra, o sencillamente respeta sus particularidades e individualidades". (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017; p. 19).

Desde esta perspectiva, se considera de gran importancia la creación de un proceso de formación intercultural, que permita este encuentro de saberes, propiciando estrategias que permitan el desarrollo de los componentes formales producto de los conocimientos derivados de los avances de las ciencias en diferentes campos disciplinarios, con el enriquecimiento y respetos de las prácticas tradicionales y cosmovisión de la población indígena en el marco del respeto y comprensión de estas perspectivas.

En cuanto al objetivo dirigido a "Proponer estrategias para el fortalecimiento de la Unidad Productiva Rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019", se logró obtener los siguientes resultados.

Categoría Axial: estrategias para el fortalecimiento de las Unidades Productivas Rurales

Esta categoría axial emergente de la realidad estudiada, comprende la necesidad de retroalimentar el proceso de conformación de la Unidad Productiva Rural Mokaná, con el fin de hacer de este emprendimiento una empresa social, sostenible y sustentable en el tiempo; para ello, se partirá de las debilidades encontradas en el análisis de la información realizado en los objetivos que se expusieron anteriormente, a fin de proponer un conjunto de estrategias como guías orientadoras que permitan generar los cambios necesarios para su desarrollo y consolidación.

De esta forma, se conciben las estrategias como un plan que permite darle dirección a las acciones de forma consciente y proyectada; asimismo, se definen como un conjunto de directrices que permiten abordar una situación desde un enfoque acorde a las necesidades de la organización. Estas deben estar articuladas de tal forma, que puedan generar una sinergia para lograr encaminar la organización desde la integralidad (Ramos, A., 2008)

En este sentido, se formularán estrategias, atendiendo a los diferentes aspectos que conforman la realidad investigada, fundamentados en un enfoque intercultural, a fin de generar una perspectiva integral en los procesamientos a realizar. A continuación se describen las estrategias propuestas:

- **Estrategias Investigativas:** estas deben estar presente en todos los momentos del desarrollo del emprendimiento; las mismas están orientadas desde diferentes enfoques y temas, tomando en cuenta las necesidades de la organización. Forma parte de la gestión del conocimiento, permitiendo retroalimentar constantemente los procesos a fin de propiciar la innovación y competitividad de los productos generados en la Unidad Productiva Rural.

- **Estrategias Organizacionales**: las mismas están dirigidas a reestructurar y consolidar elementos necesarios para el correcto funcionamiento de la Unidad Productiva Rural. Entre las acciones a desplegar se encuentran:

a) Ajustar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, adecuándolos a los parámetros que establecen los enfoques actuales de la administración.

b) Fortalecer la gerencia del conocimiento: liderazgo, trabajo en equipo y colaborativo, impulsar el uso de las TIC´S para los procesos de generación y transmisión del conocimiento, para todos los miembros de la organización.

c) Darle viabilidad a los aspectos normativos y registro legal del emprendimiento.

d) Establecer alianzas con entidades del Estado y el sector privado.

- **Estrategias Educativas:** en la actualidad el conocimiento representa un activo intangible como instrumento que permite los cambios y transformaciones de los contextos en que se origina, este se deriva de la experiencia y prácticas dentro de la organización, así como de la formación fy capacitación del talento humano de la organización, aportando un carácter particular e innovador y competitivo ante otras organizaciones.

Del proceso de investigación, se evidencio que el conocimiento que manejan los integrantes de la Unidad Productiva Rural era empírico sobre las tradiciones, usos y costumbres de la comunidad indígena Mokana; el mismo fue actualizándose y adquiriendo un carácter técnico a partir del proceso de formación impartido por el SENA. No obstante, es necesario seguir profundizando en esta área, a partir de estrategias que vinculen el enfoque intercultural en el desarrollo de los contenidos, a fin de respetar el aservo cultural de la etnia, pero reconociendo los avances tecnológicos y científicos de la actualidad.

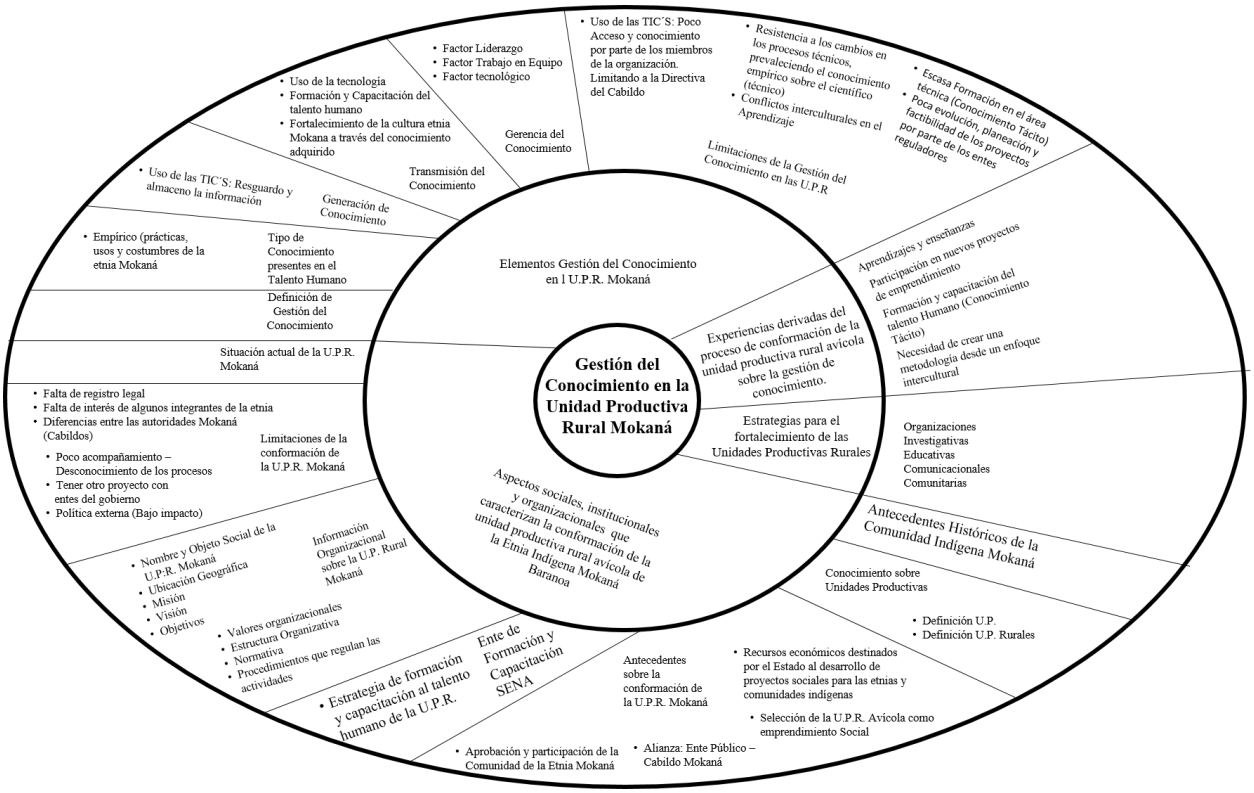
En este sentido, se deben impulsar procesos educativos en las áreas técnicas – operativas para la formulación de proyectos de emprendimientos sociales, temas de producción en diferentes campos, atendiendo las necesidades y demandas de la población. Permite el fortalecimiento del conocimiento explícito de la organización.

- **Estrategias Comunicacionales:** estas permiten la difusión del conocimiento dentro y fuera de la organización; son instrumentos fundamentales para la gestión y la gerencia del conocimiento. Es de gran importancia incorporar aquí los aportes de la TIC´S. Promueve el fortalecimiento del conocimiento explícito de la organización.

Estrategias Comunitarias: Dado los reglamentos internos de la etnia indígena Mokana, es de gran importancia informa e involucrar a los diferentes miembros de la comunidad en los procesos de emprendimientos como el de la Unidad Productiva Rural, impulsando otras experiencias; en este contexto, es de gran importancia vincular a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en estas alternativas económicas a fin de consolidar el talento humano de estas organizaciones.

Figura 6.

Circulo Hermenéutico



CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación cuyo objetivo principal fue "interpretar los significados otorgados por los sujetos vinculados en la conformación de la Unidad Productiva Rural sobre la gestión de conocimiento frente a los sistemas productivos, a partir de la experiencia de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019. Se logró consolidar un conocimiento derivado de las opiniones y conocimiento de los sujetos entrevistados, vinculados directamente a esta realidad; en este sentido, se presenta a continuación los resultados obtenidos:

Con respecto al objetivo referido a "reconocer los aspectos socio-culturales, institucionales y organizativos que caracterizan la conformación de la unidad productiva rural de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019", se logró reconocer que esta constituye un emprendimiento social realizado en esta comunidad indígena beneficiando a diversas familias del sector, el cual se inicia a partir de un proyecto financiado por el Ministerio de Agricultura con ente regulador y el Banco Agrario como ente financiador, con el acompañamiento del Programa SENA Emprende Rural – SER -, el cual tiene como propósito promover la Formación para el emprendimiento; este proceso se fundamentó en la Constitución Política de Colombia y Ley 1014 de 2006 para el fomento a la cultura del emprendimiento

Es así como a través del proceso de conformación de este emprendimiento social, se alcanzó a desplegar un conjunto de acciones de tipo gerencial, técnico y económico, en el marco de un contexto socio-cultural marcado por los usos y costumbres de esta etnia, en que se consideró mantener el respeto y aportes de esta etnia, generando experiencia significativa para las personas que participaron en el mismo. Al respecto, su líder Gobernador - Cabildo destacó la necesidad de

que a través de esta experiencia se logrará conservar el acervo cultural a través de la incorporación de elementos propios de la comunidad. Es por ello, que en la conformación de la Unidad Productiva Rural Mokaná, se hace presente su cultura en los diferentes elementos organizacionales, generando una propuesta de emprendimiento con una visión intercultural.

De esta forma, se pudo reconocer que selección del emprendimiento social de la Unidad Productiva Rural avícola Mokaná, responde las tradiciones de producción de la étnia, quienes se caracterizan por realizar actividades agrícolas y artesanales, fortaleciendo así los aspectos socio-culturales de la población beneficiaria, permitiendo su sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo. El mismo fue socializado y aprobado por los miembros de la comunidad indígena, destacando así la importancia de la participación de sus integrantes en el desarrollo de proyectos sociales

En cuanto al manejo conceptual y conocimiento que este proceso de emprendimiento ha dejado, el líder de la comunidad y director de la Unidad Productiva Rural, evidencio un conocimiento básico sobre este tipo de empresas sociales, resaltando que este conocimiento lo obtuvo a partir del proceso de formación realizado; resaltando que si bien este este tipo de emprendimiento, persiguen un interés económico, también tienes fines sociales en el marco de una economía solidaria que involucra la participación de los miembros de su comunidad indígena para la implementación del mismo, permitiéndoles obtener ingresos para la satisfacción de sus necesidades; reconociendo además el proceso que deben generar para el logro de sus objetivos.

En relación a la información organizacional de esta organización, se logró identificar los principios que la rige (nombre, objeto social, visión, misión y objetivos), destacando que los

mismos no están formulados correctamente, lo que incide negativamente en la construcción de su cultura organizacional lo que lleva a unas prácticas organizacionales confusas, al no poder enfocar el objeto social de este emprendimiento, ni distinguir su producto en el mercado, no le da dirección a sus actividades. No obstante, si hacen énfasis en el beneficio social que esta organización ofrece a su comunidad al generar empleos e ingresos para las familias de la comunidad, así como contribuir con la producción de una alimentación saludable a bajo costo, que impacte positivamente en el grado de nutrición de la población interna y externa

En lo que respecta a los valores organizacionales, estos se fundamentan en los que promueve la etnia, destacando el amor, sentido de pertenencia, trabajo colectivo y responsable y unidad para lograr los objetivos propuestos; los mismos son de vital importancia para mantener el arraigo cultural de la comunidad indígena. No obstante, los mismos deben ajustarse a objeto social a fin de generar una cultura organizacional competitiva, innovadora y que responda a las demandas y dinámicas sociales, económicas de las comunidades y población a impactar.

En cuanto a la estructura organizativa de la Unidad Productiva se rige por las practicas socio-culturales y los reglamentos internos de la comunidad étnica estando constituida por los mismos representantes del Cabildo Mokaná; asimismo, se destacó la participación del Estado Colombiano a través de sus instituciones como lo son el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como agente regulador y articulador del Estado y el Banco Agrario como entidad financiera. De esta forma, esta estructura no refleja las posiciones, puestos de trabajo, procedimientos, ni las relaciones que se efectúan entre los integrantes de la Unidad Productiva Rural Mokaná; soló los referidos por la Junta Directiva, quienes mantienen los cargos y funciones del Cabildo, afectando el desempeño de sus miembros, e incidiendo negativamente en

el proceso de producción de esta empresa social, requiriendo su re-estructuración desde los nuevos enfoques de la gerencia.

Con respecto a la normativa que rige la Unidad Productiva Rural, estos se centran en diferentes instrumentos jurídicos del Estado Colombiano; así como del Reglamento Interno de la etnia y de la misma Unidad Productiva; destacando la presencia el enfoque cultural de la étnia Mokaná, a través del cual se preserva los valores, usos y costumbres de esta comunidad indígena.

En cuanto a los procedimientos que regulan las actividades de esta organización, estos se ajustan a lo establecidos por el Estado Colombiano para el desarrollo su objeto social como lo es la producción avícola de, entre las que se destacan las exigencias sanitarias del Instituto Colombiano Agropecuario ICA y de la Secretaría de Salud Municipal, así como la Ley 8 de 2003 sobre Sanidad Animal, relacionado a evitar la contaminación medioambiental que genera esta actividad, con el fin de ejecutar este proyecto de forma amigable con el medio ambiente; demostrando el conocimiento sobre estos ordenamientos para dar cumplimiento a los mismo.

En relación a los procedimientos al interior de la Unidad Productiva Rural, se ratifica que estas acciones persiguen los fines del objeto social; no obstante, se evidencia el manejo de este proceso no de forma ordenada y coherente relacionándolos con los responsables de las actividades; por el contrario, se presentan estas acciones en forma empírica, realizadas desde las prácticas cotidiana y socio-culturales de la etnia. Este hecho requiere de su revisión y estructuración en un manual de procedimientos a fin de establecer y garantizar la realización de actividades desde una dirección que brinde una información detallada, ordenada, sistemática e integral de cada paso y acción a seguir para darle seguridad, eficacia y eficiencia a las operaciones desplegadas.

En cuanto a las limitaciones de la conformación de la U.P.R. Mokaná, se identificaron diversos factores que incidieron negativamente en la conformación de este emprendimiento, destacándose:

- Normativos (falta de registro legal).
- Comunitario (falta de interés de algunos integrantes de la etnia en participar de este emprendimiento, en especial de otros municipios**).**
- Políticos – organizacionales – internas (falta de acuerdos entre Autoridades Étnicas - Cabildos Mokaná, para la toma de decisiones y aprobación del proyecto tomando en cuenta los reglamentos internos de la comunidad indígena).
- Institucionales – Estado Colombiano (poco acompañamiento y asesoramiento en los procesos previa a su implementación - Permiso del ICA., orientaciones sobre los terrenos donde se ejecutó el proyecto (zonas semi-urbanas).
- Técnicas – operativas (debilidades en la formulación técnica – presupuestaria del Proyecto de Emprendimiento; se evidenció poco conocimiento sobre el tema de producción, fallas en la construcción de la infraestructura (galpones), fallas en la estructura organizacional, presupuesto no acorde a los costos reales del Proyecto, falta de espacios para la capacitación, necesidad de reelaborar el proyecto.
- Duplicidad de Emprendimientos. tener otro proyecto con entes del gobierno.
- Política Externa: Tuvo bajo impacto, al no contar con el apoyo de las autoridades de la Organización Nacional Indígena de Colombia.

Finalmente, se destaca en relación a la situación actual de la U.P.R. Mokaná, que la misma en la actualidad está en funcionamiento, abierta a todas las oportunidades de aprendizajes y

conocimiento que permita su consolidación, aportando beneficios a la comunidad; implementada desde las practicas, usos y costumbres de la étnia Mokaná.

En relación al objetivo dirigido a "Examinar los elementos presentes en la Gestión del Conocimiento de la Unidad Productiva Rural de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019", se destacó los siguientes significados:

En cuanto al manejo conceptual de sobre Gestión del Conocimiento el líder entrevistado, evidencia un conocimiento básico y empírico en relación a este proceso; sin embargo, destaca la importancia del aprendizaje en el talento humano para alcanzar innovación y competitividad en el mercado avícola, impulsando la distinción de la cultura indígena de la etnia Mokaná.

Con respecto al tipo de conocimiento presentes en el talento humano, se destacó el empírico sobre los procesos relacionado al emprendimiento avícola, asociado a las prácticas, usos y costumbres de este grupo indígena; este hecho generó conflictividad al momento de la formación y capacitación por parte del SENA.

Otro elemento que emergió de las narrativas analizadas, está relacionado con la generación del conocimiento, destacando que la utilización de las TIC´S es utilizado para el resguardo y almacenamiento de la información de la Unidad Productiva Rural, estando bajo la responsabilidad de la secretaria a través del uso del computador, limitando su acceso y por ende la capacidad de aprendizaje por los otros miembros de la organización.

En este mismo orden de ideas, se destacó como elemento la transmisión del conocimiento; este proceso se centró en el proceso productivo, destacando que los conocimientos en materia de avicultura de la etnia Mokaná, tradicionalmente se han transmitido desde prácticas, usos y

costumbres ancestrales, desde saberes cotidianos y empíricos; no obstante, desde este proyecto de emprendimiento social, estos procedimientos deben ser modernizados, adaptándolos a las nuevas tecnologías para hacer productos innovadores y competitivos, con otras empresas locales y regionales, como son sus aspiraciones.

Este hecho, conllevo a la necesidad de generar procesos de formación y capacitación del talento humano ya descrito por parte del SENA; reconociendo la debilidad de la organización debilidad ante las exigencias del mercado en el cual estaban dirigiendo su labor, y comprendiendo la necesidad de tener nuevas fuentes de aprendizajes.

La trasmisión del conocimiento adquirido durante el proceso de formación a la comunidad de la etnia Mokaná constituye uno de los aportes de la gestión del conocimiento derivados de esta experiencia. Por cuanto con el propósito de dar a conocer los aprendizajes adquiridos, los participantes del proceso de formación lo transmitieron a través de los mecanismos propios de la cultura de la etnia indígena Mokana, utilizando la oralidad en el relato de su experiencia y las asambleas de la comunidad como espacio para el desarrollo de esta acción; sin embargo, este proceso queda a nivel informativo y de conocimiento general para la población, por lo que se requiere utilizar otras estrategias de mayor impacto educativo.

La gerencia del conocimiento, emerge en los contenidos de las entrevistas, este elemento está representado en los conocimientos, habilidades y destrezas que manifiesta el líder entrevistado; este destaca como director de este emprendimiento que el liderazgo se rige por los reglamentos internos, es por ello, que sus autoridades representadas a través del Cabildo, son las mismas personas que conforman la Junta Directiva de la Unidad Productiva Rural, siendo el Gobernador-Cabildo su máxima autoridad, ejerciendo el liderazgo en ambos espacios.

De esta forma, el expone que como líder el transmite los aprendizajes obtenidos a su comunidad a través de los mecanismos establecidos sus usos y costumbres, presentados en forma oral en las asambleas comunitaria. Este hecho evidencia poca preparación en la formación como gerente, lo que constituye una barrera en la consolidación de este emprendimiento, al no tener las habilidades y destrezas necesarias para potenciar los procesos requeridos por este perfil; aunado a la duplicidad de tareas que debe efectuar.

En cuanto al factor trabajo en equipo: se pudo evidencia**r** un trabajo colectivo, relacionado con las actividades propias de la Unidad Productiva Rural, orientadas por una la orientación del líder y sentido de pertenencia como comunidad característicos de las prácticas, usos y costumbres de este grupo social indígena de la etnia Mokaná.

Con respecto al factor tecnológico, se pudo reconocer la adquisión y uso de la tecnología en los diferentes procesos de producción; no obstante, en la generación y transmisión del conocimiento, estos equipos son limitados a la directiva, lo que se constituye en una de las principales debilidades para la gestión del conocimiento y en general para consolidación de la Unidad Productiva Rural Mokaná., por cuanto esto incide en la formación del talento humano, el desarrollo de habilidades y destrezas que permiten hacer del proceso de producción más efectivo y eficaz, limitando su innovación y competitividad en el mercado al cual dirige sus productos.

De igual forma, se planteó por parte del representante del SENA, resistencia a los cambios en los procesos técnicos, prevaleciendo el conocimiento empírico sobre el científico (técnico); el mismo, se deriva de la experiencia trasmitido desde las prácticas y oralidad de los miembros de la comunidad indígena, en oposición de un proceso de formación técnica – científica sobre el

manejo de la avicultura, lo que dificulta su desarrollo y consolidación como un emprendimiento social exitoso

Este hecho, generó en muchas oportunidades conflictos interculturales en el proceso aprendizaje; por lo que se plantea la necesidad de construir procesos de aprendizajes interculturales, que permitan la actualización de estos procesos según las demandas y necesidades del mercado, respetando la cosmovisión de la etnia indígena, dándole una marca que distinga la producción avícola de la Unidad de Producción Rural Mokana.

Finalmente, se plantea como limitación para la gestión del conocimiento y la consolidación de este proyecto de emprendimiento la poca evaluación, planeación y factibilidad de los proyectos por parte de los entes reguladores**.** En este sentido, se evidencia que los proyectos o emprendimientos sociales muchas veces son aprobados e implementados por los entes reguladores, sin garantizar su correcta elaboración tanto técnica como presupuestaria; sus evaluaciones son al final del proceso donde los resultados no son los esperados, solo se centran en una mirada cuantitativa de la ejecución de los mismos.

En relación al objetivo enfocado a "indagar las experiencias derivadas del proceso de conformación de la unidad productiva rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa durante el periodo: 2017-2019", los sujetos entrevistados señalaron que el participar en el proceso de conformación de este emprendimiento social les permitió obtener Aprendizajes – Enseñanzas significativas, reconociendo por parte del líder de la organización reconocer la importancia, responsabilidad y compromiso por generar un proceso de formación y capacitación para el desarrollo de nuevos proyectos de agricultura, culturales u otras áreas que les permita el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para atender los requerimientos y

necesidades de la comunidad (conocimiento tácito). Asimismo, esta vivencia permitió adquirir una preparación para optar a nuevas ofertas de emprendimientos sociales ofertados por distintas entidades del gobierno.

Por parte del representante del SENA, refirió la necesidad de crear una metodología desde un enfoque intercultural, que permita este encuentro de saberes, propiciando estrategias que permitan el desarrollo de los componentes formales producto de los conocimientos derivados de los avances de las ciencias en diferentes campos disciplinarios, con el enriquecimiento y respetos de las prácticas tradicionales y cosmovisión de la población indígena en el marco del respeto y comprensión de estas perspectivas.

En cuanto al objetivo dirigido a "Proponer estrategias para el fortalecimiento de la Unidad Productiva Rural avícola de la Etnia Indígena Mokaná Baranoa", producto del proceso de análisis y reflexión de la información obtenida en este proceso investigativo de gestión del conocimiento, se logró establecer un conjunto acciones de carácter investigativo, organizacionales, educativas, comunicacionales, comunitarias, que permitan abordar las diferentes problemáticas presentes en esta empresa social. Las mismas tiene como propósito retroalimentar el proceso de producción y dinámica organizacional, con el fin de hacer de este emprendimiento social, un proyecto sostenible y sustentable en el tiempo.

RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el presente proceso investigativo, se hace necesario plantear algunas recomendaciones que permitan elevar propuestas en función de los resultados obtenidos, las cuales se esbozan a continuación:

Se considera elevar al Estado Colombiano y los diferentes Entidades de Gobierno que forman pate de la Red Nacional de Emprendimiento, quienes actúan entes reguladores y financieros de emprendimientos sociales, la necesidad de llevar un acompañamiento técnico – administrativos a las organizaciones sociales que obtienen la aprobación de proyectos a fin de alcanzar el éxito y consolidación de sus actividades.

- Es necesario que el Estado promueva programas de formación y capacitación en materia de Gestión del Conocimiento a las pequeñas y medianas empresas, con el fin de generar procesos de aprendizajes de sus practicas productivas y retroalimentar sus procesos a fin de que adquieran herramientas para que sean mas innovadores y copetitivos en el mercado en el cual se desemvuelven. , sólidos basado en cero desechos para alcanzar el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.
- Al SENA, como ente capacitador de los proyectos de emprendimiento social, se recomienda generar procesos de aprendizajes desde un enfoque intercultural, que pueda impactar a los diversos grupos étnicos del país (Indigenas, Afrocolombianos, Room).
- Se recomienda a la Unidad Productiva Rural Mokaná retomar esta experiencia e implementar las estrategias propuestas en este estudio a fin de consolidar este emprendimiento social, que brinda beneficios a la comunidad.

- A las universidades para que se aboquen a contribuir a través de la investigación, docencia y extensión en los planes de formación y adiestramiento continúo destinado a las comunidades, en lo que respecta a métodos, técnicas, abordaje, formas, acciones y estrategias para la gestión del conocimiento y el emprendimiento social como alternativas de desarrollo para las comunidades y población en general.
- Se recomienda finalmente, establecer que este trabajo sirva de punto de partida a nuevas investigaciones relacionadas al emprendimiento y empresas sociales sustentables que incluyan la participación ciudadana y la vinculación con los diferentes órganos del estado para la construcción y consolidación del tejido social.

Referencias bibliográficas

Acosta Marín, Javier Darío (2011). Implementación de un Modelo de Gestión del Conocimiento en los Procesos Organizacionales: Caso Disan S.A. Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social (Organizacional). Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Comunicación y Lenguaje Departamento de Comunicación Bogotá, D.C. D. Obtenido de: https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5651/tesis720.pdf;sequence=1.

Agudelo Ceballos, Érica Janet, & Valencia Arias, Alejandro. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, *26*(4), 673-684. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400673

Asamblea Nacional Constituyente (1991) Constitución Política de Colombia. Obtenido en:http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf.

Ander-Egg, Exequiel (2016). Diccionario de Trabajo Social. Obtenido de: https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2016/04/diccionario-de-trabajo-social.pdf.

Azurero., A. A. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA Año IV. Vol. IV. N°8. Julio – diciembre 2019. Fundación Koinonia (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela. Obtenido de: file:///C:/Users/ASUS1/Downloads/Dialnet-SignificatividadDelMarcoMetodologicoEnElDesarrollo-7062667%20(1).pdf

Beltrán R.,G. (2011). Proyectos de Emprendimientos. Universidad Politécnica Salesiana Área de Ciencias de la Administración y Economía Carrera de Administración. Quito – Ecuador. Editorial Universitaria Abya-Yala. Recuperado de: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5649/1/Proyectos%20de%20Emprendimiento%20.pdf

Bellinza, M., Guerrero, N., Colon, S., y Ramírez, W. (2011). Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas. Clío América. Julio - Diciembre 2011, Año 5 No. 10, p.p. 257 – 271. Obtenido de: file:///C:/Users/ASUS1/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimiento-5114804%20(5).pdf.

Benavidez, M., y Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Revista Colombiana de Psiquiatría, vol. XXXIV / No. 1 / 2005. Obtenido de: http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n1/v34n1a08.pdf

Bernal T., C.; Frost G., J. ; Sierra A., H. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica Estudios Gerenciales, Vol. 30, núm. 130, enero-marzo, 2014, pp. 65-72 Universidad ICESI Cali, Colombia.

Bunge, Mario (2012). El conocimiento científico. Filosofía. Obtenido de: https://bilosofia.wordpress.com/2012/02/24/introduccion-a-la-epistemologia-segun-mario-bunge/

Berrio, H. J., Ángulo, F. A., y Gil, I. (2013). Gestión del conocimiento como bases para la gerencia de centros de investigación en universidades públicas. Revista Dimensión Empresarial, vol. 11, Núm. 1, pp. 116-125. Obtenido de: file:///C:/Users/ASUS1/Downloads/165-Article%20Text-298-1-10-20140808.pdf

Cabañas, M., Herrera, L., K., (2016). La gestión del conocimiento: El caso de las empresas productoras cubanas Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Vol. XII, núm. 23, julio-diciembre, 2016, pp. 39-46 Universidad El Bosque Bogotá, Colombia. Obtenido de: https://www.redalyc.org/pdf/4096/409650120005.pdf.

Calvo G., Omaira (2018). La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones y las Regiones: Una Revisión de la Literatura. Tendencias: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño ISSN 0124-8693 ISSN-E 2539-0554 Vol. XIX No. 1 - 1er Semestre 2018, enero - Junio - Páginas 140-163. Obtenido de

Congreso de la República de Colombia (2006). Ley 1014 de 2006. Diario Oficial No. 46.164 de 27 de enero de 200. Recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

Cuello Coll, R., (2019). Factores que inciden en el desempeño de emprendimientos sociales en Colombia: Estudio Comparativo. Universidad De La Costa Facultad De Ingeniería Ingeniería Industrial Barranquilla. Recuperado de: http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3191/1140887681.pdf;jsessionid=5A2EC0FB251BC2E1506C77F2DF70129D?sequence=1

Departamento Nacional de Planeación, (s/f). Programa SENA Emprende Rural – SER. Manual de Ofertas Institucionales. Recuperado de: https://ddtspr.dnp.gov.co/MOI/AdmPrograma/DetailsB/524?UsuLogged=Invitado&pNuePrg=431

Diccionario de Trabajo Social (2012). Recuperado de: http://diccionariodetrabajosocialcolombia.blogspot.com/

Dumitriu, Petru (2016). Gestión de los conocimientos en el sistema de las Naciones Unidas. Dependencia Común de Inspección. Naciones Unidas. Ginebra. Obtenido de: https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_10_Spanish.pdf.

EnColombia (s/f). Guía de Emprendimiento. Obtenido de: https://encolombia.com/economia/economiacolombiana/emprendimiento/

Fernández-Montesinos, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. La visión -5ª. Documento de Análisis. Instituto Español de Estudios Estratégicos - IEEE-ES. Recuperado de: file:///C:/Users/ASUS1/Downloads/Dialnet-RepensarElLiderazgoEstrategicoLaVision5-6231823.pdf

Flores-llhuicatzi, Uziel, & Medina-Conde, Analaura. (2018). Aceptación del concepto de Economía Social e identificación de grupos homogéneos en países de Latinoamérica y Europa. *CienciaUAT*, *12*(2), 104-126. Obtenido de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582018000100104.

Fuentes, B. (2010). "La gestión de conocimiento en las relaciones académico - empresariales. un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico." Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.

González S., Alejandra, Londoño M., Sara, Parody L., Natalia. (2013). Elementos conceptuales, metodológicos y operativos para el diseño y operación del modelo de gestión del conocimiento en una organización. Universidad de Medellín. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas. Especialización en Gestión del Talento Humano y la

Productividad, Cohorte 30. Medellín – Colombia. Obtenido de: https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/151/Elementos%20conceptuales%2C%20metodol%C3%B3gicos%20y%20operativos%20para%20el%20dise%C3%B1o%20y%20operaci%C3%B3n%20del%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento%20en%20una%20organizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gurdían – Fernández, Alicia (2007). El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC), Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Colección Investigación y Desarrollo Educativo Regional (IDER). San José, Costa Rica.

Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad (3ª ed.). México: McGraw-Hill.

Guzmán, Jean Carlos; Cayuna, Arelys Gerencia del Conocimiento: una taxonomía sistemática desde la perspectiva transcompleja Revista de Investigación, vol. 38, núm. 82, mayo-agosto, 2014, pp. 65-87 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela. Obtenido de: https://www.redalyc.org/pdf/3761/376140397003.pdf.

Hurtado León, Iván, Toro Garrido, Josefina (2007). "Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio"**.** Editorial CEC, s.a. Los Libros de El Nacional, Caracas. Julio **2007. /** 168pp

Martínez, A. y Ríos, F. 2006. Los Conceptos de Conocimiento, Epistemología y Paradigma, como Base Diferencial en la Orientación Metodológica del Trabajo de Grado Cinta moebio 25: 111-121. Obtenido de: www.moebio.uchile.cl/25/martinez.htm.

Martínez, Miguel M. (2009). "Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa". Métodos Hermenéuticos, Fenomenológicos y Etnográficos. Ed. Trillas. México.

Martínez R., M. (2010). El Conocimiento: Su Naturaleza y Principales Herramientas para su Gestión. Revista Encuentros Multidisciplinares. E.M. Nº 36 septiembre-diciembre 2010. Obtenido de: http://www.encuentros multidisciplinares.org/ Revistan%C2%BA36/MARIA%20AURORA%20MARTINEZ%20REY.pdf

Marulanda, López y López (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de Colombia. Información Tecnológica – Vol. 27 Nº 6 2016. Obtenido de: https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v27n6/art02.pdf.

Ministerio de educación. Grupos Étnicos en Colombia. Obtenido de: https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-378980.html?_noredirect=1

Murillo, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia. Revista Estudios Gerenciales, vol. 25, No. 112, p. 71-100. Obtenido de: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/ view/313.

Morales R., O. (2015). Programa socio-educativo: familia y escuela como contextos para el abordaje integral de los niños, niñas y adolescentes trabajadores. Tesis Doctoral. Programa de Doctorado Interuniversitario (UBU-UCO) con Mención de Calidad: Educación: Perspectivas Históricas, Políticas, Curriculares y de Gestión. Universidad de Córdoba. Obtenido de: https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/12679/2015000001124.pdf?sequence=3

Novillo M. E. (S/F). La economía social y solidaria: una economía para las personas. El Portal de la Economía Solidaria. Obtenido de: https://www.economiasolidaria.org/biblioteca/la-economia-social-y-solidaria-una-economia-para-las-personas.

Pérez-Briceño, J., Jiménez-Pereira, S., Gómez-Cabrera, O. (2017). Emprendimiento social: una aproximación teórica-práctica. Dom. Cien., ISSN: 2477-8818 Vol. 3, núm. mon., agos., 2017, pp. 3-18. Obtenido de: file:///C:/Users/ASUS1/Downloads/Dialnet-EmprendimientoSocial-6093281.pdf

Pérez Serrano, Gloria (2011). El Conocimiento Científico y sus Carcomas. Ediciones Universidad de Salamanca. Teor. educ. 23, 2-2011, pp. 19-43. Obtenido de: https://revistas.usal.es/index.php/1130-3743/article/viewFile/8644/10634

Pertuz, R. A. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 15(3), 53-67. Recuperado de http://redie.uabc.mx/vol15no3/contenido-pertuz.htm.

Pitre-Redondo, R., Cardona-Arbeláez, D.; Hernández-Palma, H., (2017). Proyección del emprendimiento indígena como mecanismo de competitividad en el postconflicto colombiano 237 Rev. Investig. Desarro. Innov. Vol. 7, No. 2 Enero - Junio 2017, 231-240. ISSN: 2027-8306

Puppio G., V. (s/f). Diccionario Social | Enciclopedia Jurídica Online Diccionario Jurídico y de Ciencias Sociales en Línea. Recuperado de: https://diccionario.leyderecho.org/objeto-social/

Ramírez, Augusto V. (2009). La teoría del conocimiento en investigación científica: una visión actual Anales de la Facultad de Medicina, vol. 70, núm. 3, 2009, pp. 217-224

Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú. Obtenido de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37912410011.

Ramos, A. (2008). Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas localizadas en el Valle de Aburrá. Revista EIA, ISSN 1794-1237 Número 9, p. 9-29. Julio 2008 Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín (Colombia). Recuperado de: http://www.scielo.org.co/pdf/eia/n9/n9a02.pdf

Ramos, K. (2012). El conocimiento activo intangible estratégico en las empresas. Orinoco, Pensamiento y Praxis (Revista arbitrada de investigación social, diversidad cultural y poder popular). ISSN-e 2244 – 8314, No. 2, 2012. Pág. 37 – 48). Obtenido de: file:///C:/Users/ASUS1/Downloads/Dialnet-ElConocimientoActivoIntangibleEstrategicoEnLasEmpr-4003687%20(1).pdf

Red Cultural del Banco de la Republica en Colombia. (S/F). Las Nuevas Tecnologías de la Comunicación. BANREPCULTURAL. Obtenido de: https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Las_nuevas_tecnolog%C3%ADas_de_la_comunicaci%C3%B3n

Rojas Mesa, Yuniet. (2006). De la gestión de información a la gestión del conocimiento. *ACIMED, 14*(1). Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100002-

Rusque, Ana María (2009). “De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa”. Editores Vadell Hermanos. Valencia –Venezuela.

Servicio Nacional de Aprendizaje (s/f). Unidades Productivas. Ministerio del Trabajo de Colombia. Recuperado de: http://www.sena.edu.co/es-co/trabajo/Paginas/Unidades-productivas.aspx.

Torres, Karla; Lamenta, Paola (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. Negotium, vol. 11, núm. 32, noviembre, 2015, pp. 3-20 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela. Recuerado de: https://www.redalyc.org/pdf/782/78246590001.pdf

Vivanco V., M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252. Recuperado de http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf

ANEXOS

Registro fotográfico Unidades Productivas Rurales de la

Etnia Mokaná en Baranoa – Atlántico

Los registros fotográficos presentados a continuación datan desde el año 2017 hasta el año 2019 fechas inició del proyecto y nuestra preocupación por la variable de estudio, la Gestión del Conocimiento.

Autoridades de la Etnia Mokaná, representante del Ministerio de Agricultura y el Técnico Agropecuario del Proyecto.

Socialización de la realización de Unidad Productiva Rural con los beneficiarios de la etnia.

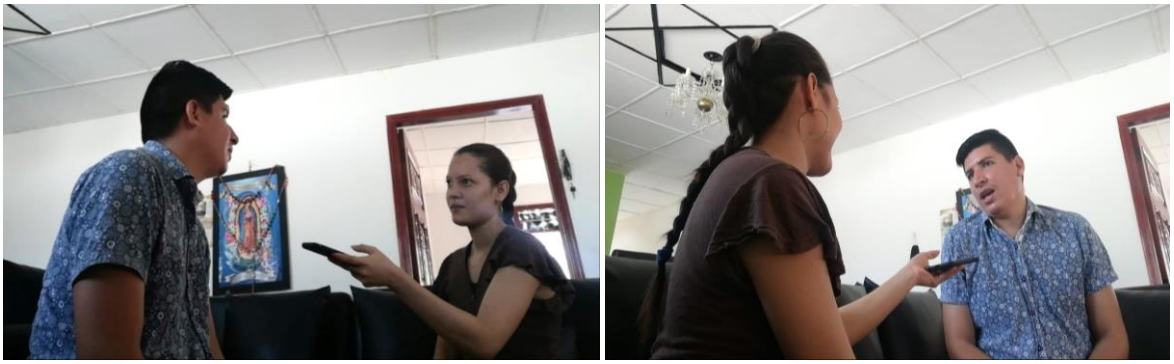
Construcción de los galpones para Unidad Productiva Rural Avícola en la sede de la Etnia Mokaná en Baranoa

Entrenamiento del técnico agropecuario a los beneficiarios que harían parte directa del proceso de las Unidades Productivas Rurales.

Recibimiento de la materia prima para dar continuidad al propósito de la Unidad Productiva Rural.

Pesaje de uno de los ciclos para la verificación de los resultados realizado por el Gobernador Mokaná y el técnico Agropecuario.

Capacitación brindada por el programa SENA Emprende Rural.



Entrevista relizada al técnico del proyecto.