



**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN
EDUCATIVA DEL INSTITUTO NACIONAL PARA SORDOS**

Presentado por:

LILI STEFANNY CASTAÑEDA ZARATE

LAURA SOLANGIE LAVERDE SÁNCHEZ

MARÍA YANETH LÓPEZ MOLINA

Director:

NOHORA JOYA RAMIREZ


UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN

COLOMBIA - BOGOTÁ

2014

 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL <small>Formación de Maestros</small>	FORMATO	
	RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE	
Código: FOR020GIB	Versión: 01	
Fecha de Aprobación: 11-2014	Página	

1. Información General	
Tipo de documento	Trabajo de Grado
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional, Biblioteca Central
Título del documento	La Gestión del Conocimiento en la Subdirección de Gestión Educativa del Instituto Nacional para Sordos INSOR.
Autor(es)	Lili Stefanny Castañeda Zarate; Laura Solangie Laverde Sánchez, María Yaneth López Molina.
Director	Nohora Joya Ramírez
Publicación	Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, 2014. 74p.
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional
Palabras Claves	Gestión del Conocimiento, Subdirección de Gestión Educativa, INSOR, Modelos de Gestión del Conocimiento, Modelo Demerest.

2. Descripción
<p>El presente estudio, pretende realizar una caracterización de la Gestión del Conocimiento en la Subdirección de Gestión Educativa del Instituto Nacional para Sordos – INSOR, a partir del desarrollo de tres categorías; construcción, acciones y usos del conocimiento. Tomando como referente principal el modelo de gestión del conocimiento, Demerest, desde el cual es posible reconocer la manera en que la organización puede generar procesos de gestión en esta dependencia, sin ser necesariamente consciente de ello, sin embargo; una vez identificados los procesos que allí se gestan se adopta un modelo de gestión del conocimiento como parte estructural de los procesos, el cual permite organizar cada una de las dinámicas que allí se desarrollan y alcanzar los objetivos planteados.</p>

3. Contenidos

La configuración de un proceso que oriente y cree las bases teóricas de la presente investigación, se plantea en este documento como un desarrollo organizado y sistemático de los conceptos, antecedentes y teorías que permiten sustentar la investigación y comprender el enfoque desde el cual el grupo de investigación parte; inicialmente se realiza un estado del arte, identificando los antecedentes y estudios alrededor de la gestión del conocimiento en los cuales encontramos el libro de Domingo Valhondo (2003), *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad, la quinta disciplina* de Peter Senge (1995) e investigaciones realizadas en Chile y EEUU. Durante esta revisión en relación con la gestión del conocimiento en la SGE (Subdirección de Gestión Educativa) del INSOR (Instituto Nacional para Sordos), se contemplando temas a tener en cuenta como son; la concepción epistemológica previa a la gestión del conocimiento, del conocimiento a la gestión, la construcción de la gestión del conocimiento a partir de modelos, modelo de gestión del conocimiento, la gestión del conocimiento desde el modelo Demerest, usos de la gestión del conocimiento y acciones de la gestión del conocimiento; con el fin, de caracterizar la gestión del conocimiento, y a través de ella poder identificar cómo se construye y señalar los usos que se da al conocimiento en la organización. Del mismo modo, evidenciar cómo se refleja cada una de las categorías de construcción, acciones y uso de la Gestión del conocimiento en los procesos que se desarrollan en la SGE en el INSOR, al permitir el fortalecimiento de técnicas de sistematización e investigación constantemente.

4. Fuentes

Acosta Prado, J. C., & Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (35), 25-63.

Atehortúa, Federico; Valencia, Jorge; Bustamante, Ramón. (2011). *Gestión del Conocimiento Organizacional, un enfoque práctico*. Bogotá: Gestión y Conocimiento.

Bueno, E. (1999). *Gestión del Conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Madrid. Club Intelectual.

Valhondo, D. (2002) *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: Diaz de santos S.A.

Drucker, P. F. (1994): "La Era de la Transformación Social". The Atlantic Monthly, (November); pp. 53-80.

Etxebarriga, Mária (2006). *La transformación organizacional basada en procesos de Gestión del Conocimiento*. Congreso Internacional de Información INFO. La Habana, 17-21 de abril.

Gallego, Domingo & Ongallo, Carlos (2004). *Conocimiento y Gestión del Conocimiento. La gestión del conocimiento para la mejora de las personas y la organización*. Madrid, Pearson Prentice Hall.

Grau, América. (2000). *Herramientas de Gestión del Conocimiento*. En: EOI América. Fundación Iberoamericana del Conocimiento.

Haslinda y Sarinah, (2009), The Journal of International Social Research Volume 2 / 9 Fall

2009, recuperado del sitio, http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt2/sayi9pdf/haslinda_sarinah.pdf

Senge, Peter (1995): *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización inteligente*. México: Granítica.

5. Metodología

La investigación desarrollada es cualitativa, la cual permite detenerse no en las particularidades, sino en cualidades de conjunto de personas de una población objetivo determinada. Desde la perspectiva cualitativa y su orientación en relación con el presente estudio, es de señalar que éste es de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que más allá de llamársele exclusivamente como investigación, se le considera como un método o técnica de recolección de datos. La descripción, se convierte así en uno de los elementos más significativos dentro de la investigación cualitativa y sus procesos. Para el desarrollo de la investigación es necesario la selección y elaboración del instrumento para la investigación, lo cual se constituye parte fundamental para la recolección de datos y posterior obtención de la información requerida. Para la presente investigación, se utilizó la encuesta, como herramienta de recolección de datos, debido su pertinencia en cuanto manejo y análisis posterior de información. De acuerdo con esto, en la investigación se elaboró un instrumento tipo encuesta descriptiva, con preguntas cerradas y abiertas, a un grupo determinado de profesionales de la SGE del INSOR. La intención de combinar los dos tipos de preguntas, fue la de generar con las de la primera columna, una orientación de tipo teórico sobre el tema de gestión del conocimiento, para evitar ambigüedades o desconocimiento del tema al responder la encuesta, a partir de preguntas cerradas y contextualizadas, con opciones de respuesta donde cada una tenía un grado de validez diferente; y con la segunda columna, permitir a los profesionales, una vez obtenido el contexto teórico, dar respuesta a preguntas abiertas que permitieran, evidenciar el ejercicio práctico del tema. El instrumento utilizado con los profesionales de la SGE, fue elaborado en concordancia con los objetivos planteados en la investigación y las variables desarrolladas en el marco referencial (construcción, acciones y usos del conocimiento), a partir de cuatro (4) preguntas cerradas y cuatro (4) abiertas.

6. Conclusiones

Después de encontrar relaciones y diferencias entre lo teórico y lo práctico entre la GC organizacional, podemos decir concluir en varios aspectos como que:

1. Subdirecciones como la de Gestión Educativa y en general las organizaciones, no sólo debe procurar aumentar y potencializar sus conocimientos, sino generar acciones de aprovechamiento de estos recursos, lo cual conlleva a que la empresa sea cada vez más inteligente y competitiva en relación con el mercado en el que se encuentre.
2. El hombre está construyendo constantemente contextos inteligentes, entornos en lo que tiene experiencias comunes con otros, lugares de concentración de experiencias que buscan fortalecer las relaciones que puedan generar capital intangible valioso, permitiendo posicionarse en el mercado y ser rentablemente competitivas.
3. Las organizaciones necesitan aprender constantemente y las acciones que se generan para una verdadera gestión del conocimiento, adquiere un mayor valor, en la combinación, sistematización, configuración y fundamentación de conocimientos compartidos, más allá solo de su uso o de la acumulación de información
4. Además del conocimiento estratégico, desde la dirección, como parte del quehacer

gerencial, es preciso establecer un direccionamiento que tenga que ver con la política de la gestión, que es lo que va a permitir a la empresa marcar unos límites y delimitar el control que sobre la misma tiene.

5. La implementación de modelos como el Demerest, en subdirecciones como la de Gestión Educativa o en organizaciones como el INSOR, permiten asumir el conocimiento no sólo a través de acciones como parte del cumplimiento de metas, sino como proceso de intercambio social y favorecimiento de los resultados
6. La GC, traspasa las barreras de las instituciones educativas y de las aulas de clase, permitiendo pensar los procesos educativos y de conocimiento en diversos espacios y contextos; llevando a transformaciones sociales desde las organizaciones gracias a la labor de los Gerentes Sociales Educativos.

El conocimiento, no es una herramienta exclusiva de las instituciones educativas, sino que es el resultado de construcciones sociales, que funcionan gracias a las personas que hacen parte de cada proceso y que cuentan con los saberes necesarios para enriquecerlos. Por esta razón, el Gerente Social Educativo, debe estar en la capacidad de ofrecer tanto a las instituciones educativas, como a las organizaciones, lo necesario para gestionar al máximo los procesos que se lleven a cabo en su interior, garantizando que la Gestión del Conocimiento, responda de la manera más efectiva con las necesidades, no solo de un mercado, sino de los contextos y el mundo de hoy, y generar así, efectos de transformación, realmente valiosos para la sociedad.

Elaborado por:	Lili Stefanny Castañeda Zarate, Laura Solangie Laverde Sánchez, María Yaneth López Molina.
Revisado por:	Nohora Joya Ramírez

Fecha de elaboración del Resumen:	28	11	2014
--	----	----	------

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO GENERAL.....	7
2.1 Formulación del problema.....	7
2.2 Justificación.....	8
2.3 Objetivos.....	11
2.3.1 Objetivo General.....	11
2.3.2 Objetivos Especificos.....	11
3. MARCO TEORICO.....	12
3.1 Antecedentes.....	12
3.2 Marco referencial.....	16
3.2.1 Una concepción epistemológica previa a la gestión del conocimiento.....	16
3.2.2 Del conocimiento a la gestión del conocimiento.....	19
3.2.3 La construcción de la gestión del conocimiento a partir de los modelos	23
A. El Modelo del Sistema de Gestión del Conocimiento.....	26
B. La Gestión del Conocimiento desde el Modelo Demerest....	32
3.2.4 Uso del Conocimiento como <i>Sistema</i> a nivel organizacional.....	35
3.2.5 Acciones de la Gestión del Conocimiento, como cambios al interior de la organización.....	39

4. MARCO METODOLÓGICO.....	45
4.1 Participantes.....	45
4.2 Tipo de estudio, técnicas e instrumento.....	46
4.3 Procedimiento.....	49
5. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	51
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
7.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	64
8. ANEXOS.....	69

1. INTRODUCCIÓN

El conocimiento hace parte del desarrollo integral del ser humano, como canal de comunicación con el medio, a través de su exploración, indagación y construcción de forma individual y grupal, siendo una herramienta fundamental para el desarrollo, transformación y progreso de la sociedad. “La combinación del conocimiento individual da como resultado el conocimiento colectivo y si este se agrupa dentro de una organización, entonces se genera el conocimiento organizacional” (Agencia Nacional de Infraestructura, 2012, p.7); la utilización del conocimiento ha impactado a la humanidad, en la construcción dinámica y constante a nivel educativo, tecnológico, cultural, social y político; sin embargo, las fuerzas aunadas para la evolución a lo largo de la historia han generado grandes transformaciones en la sociedad.

Aquellas organizaciones que han utilizado el conocimiento como fuente de inspiración para diseñar la gestión de lo que hacen, han entendido el valor del conocimiento dentro de la misma; siendo la *Gestión del Conocimiento* un conjunto de actividades, empleadas para desarrollar el capital intelectual de una organización (desde quienes se relacionan tanto directa como indirectamente con ella), que entienden y persiguen unos objetivos comunes.

Las organizaciones públicas y privadas, deben reorientar su filosofía en virtud de una consolidación en el mercado, utilizando como materia prima los recursos intangibles de la misma y con ello, permitiéndose formas de participación mucho más productivas y funcionales; de ahí que organizaciones como el Instituto Nacional para Sordos INSOR,

durante varias décadas, le apunte a propuestas de tipo investigativo, esperando generar transformaciones, que van desde lo social y educativo hasta lo cultural y político, utilizando los conocimientos particulares de los profesionales, para generar construcciones mucho más generales, permitiendo optimizar sus bienes intangibles en favor de unos propósitos organizacionales particulares, que buscan generar impacto tanto en su interior como en el mercado en el que se encuentra.

En el presente documento, se realiza una caracterización de la **Gestión del Conocimiento** a nivel organizacional, desde la Subdirección de Gestión Educativa (SGE) del INSOR, a partir de la construcción, acciones y usos que se da al conocimiento.

Este se realiza a la luz del modelo Demerest, de gestión del conocimiento, como referente principal para la caracterización, pues entre todos, es el que nos ofrece reconocer de manera más cercana, la gestión que se realiza en la subdirección de dicha organización.

El estudio, permitió reconocer la manera en que una organización que desarrolla, crea, maneja y ofrece conocimiento desde diferentes acciones, puede generar procesos de gestión en su interior, sin necesidad de ser consciente de ello, lo cual no le impide realizarlo, pero si le implica procesos menos productivos que si lo supiera y efectuara acciones en pro de esta gestión; esto implica una serie de efectos operativos y de productividad, que pueden ser potenciados, siempre que se tome una consciencia de

cómo se desarrollan los procesos; en este caso, los de una dependencia y un grupo de profesionales en particular.

Cada organización, está en la capacidad de crear sus propias estrategias de gestionar su conocimiento o sus bienes intangibles, lo importante es reconocer que se tienen y actuar en ellos. Por eso, más allá de crear un decálogo de acciones o una fórmula de intervención en la Subdirección de Gestión Educativa (SGE) del INSOR, para el fortalecimiento de su gestión, lo que se realiza al final del presente documento, luego del análisis de la información obtenida por una encuesta realizada a algunos de los profesionales de la subdirección, es una serie de señalamientos, que pueden permitir a la SGE y a la organización, tener otra perspectiva de los procesos y acciones que allí se realizan, para que desde la caracterización de su gestión del conocimiento, se pueda iniciar una reflexión y futuros ajustes en los mismos, lo cual implicaría beneficios sustanciales en el desarrollo se quehacer de la dependencia y de la organización.

2. MARCO GENERAL

Para el desarrollo de la presente investigación surge la necesidad de reconocer como primera instancia el contexto y la finalidad de la misma, a través de la formulación de una pregunta problema que determina el desarrollo de la investigación, al mismo tiempo permita identificar el *qué? Cómo? y para qué?* del estudio a realizar, a través de, unos objetivos que guíen y orienten el proceso de investigación. Es así como a continuación se revisara cada aspecto.

2.1 Formulación del problema

La Especialización en Gerencia Social de la Educación (EGSE), ofrece la posibilidad de entender otros aspectos de la educación, que van más allá de lo pedagógico únicamente; razón por la que es posible pensar otros escenarios diferentes a las aulas de clase, para tratar temas relacionados no solo con lo educativo, sino con la gestión de los procesos que aquellas organizaciones realizan y que afectan lo social, cultural y político, entre otros aspectos, de las personas.

El ir más allá de la institución educativa y de la vida académica, para realizar un estudio de tipo organizacional, que tratara el tema de la gestión y desde donde se pudieran reconocer elementos teórico-prácticos, resultó ser el punto de partida para iniciar un proceso de identificación en el interior de una organización en particular.

Al definir la SGE del INSOR, como el escenario para hablar de gestión, debido a los procesos que en ella se desarrollan, se define que es la Gestión del Conocimiento, el eje

central de la exploración y se inicia el estudio para poder establecer, a la luz de una conceptualización teórica y del reconocimiento de unas prácticas diarias de unos profesionales *¿Cuál es la caracterización de la Gestión del Conocimiento en la Subdirección de Gestión Educativa del Instituto Nacional para Sordos – INSOR?*, ya que como organización dedicada a procesos de investigación y asesoría a entidades públicas adscritas al Ministerio de Educación, tiene el compromiso de ofrecer las condiciones necesarias, para la administración eficiente y eficaz del conocimiento generado en su interior. Lo que nos permite emplear los elementos ofrecidos por la EGSE, y trascender en la visión del Gerente Social y concebir lo educativo, fuera de las aulas y las instituciones, para preocuparse por esos otros aspectos que también son de relevancia en su labor gerencial y de gestión.

2.2 Justificación

Abocar el tema del conocimiento a nivel organizacional, implica pensar en este desde dimensiones que van más allá de la simple operacionalidad, fabricación y creación de productos tangibles que posibilitan intercambios y relaciones entre los seres humanos y las empresas, en relación al mercado. Se trata de pensar en la organización, desde su interior, desde quienes la conforman, la mantienen y la hacen ser realmente, porque los productos (físicos y/o virtuales) no se crean ni se desarrollan de la nada, sino que son pensados, ejecutados y mantenidos gracias al capital intelectual o intangible de las empresas, a los sujetos que contienen el conocimiento. No se trata, por tanto, de saber simplemente que existe una información en la organización y que es manejada por las personas que allí trabajan, sino de comprender cómo es que esta funciona y permite

generar conocimiento auténtico y valioso, que busca transformar una realidad, desde un contexto determinado.

Las empresas, que generan conocimiento y son conscientes de ello, tienen muchas más oportunidades de optimizar sus procesos, obtener mayor rendimiento de parte de sus empleados, aumentar las oportunidades frente a las que no lo hacen y conseguir más y mejores beneficios de parte del mercado en el que se encuentran; de ahí, que cada vez más, haya interés por fortalecer, potenciar y gestionar el conocimiento.

La Subdirección de Gestión Educativa (SGE) del INSOR, durante más de dos décadas ha realizado su propia gestión del conocimiento (sin ser estrictamente consciente de ello), buscando desde sus propuestas y asesorías, dar respuesta a las necesidades educativas de la población sorda del país, a través de la articulación de los conocimientos particulares de los profesionales, lo que posibilita concebir procesos de *construcciones, acciones y usos* del capital intangible.

Una organización, sin necesidad de tener claro lo que significa la Gestión del Conocimiento, puede ofrecer las condiciones para que se dé, pero el desconocerlo le limita las posibilidades de optimizar lo que sabe y sus acciones de transformación e impacto. Por eso indagar, desde la concepción de los profesionales que hacen parte de la SGE, la manera en que se gestiona el conocimiento en el INSOR, permite *caracterizar* dichos procesos e identificar cómo la GC está presente en cualquier organización, y si se

quiere, puede ser evidenciada y potencializada en beneficio de sus intereses particulares y de un mercado determinado.

El presente estudio, pretende precisamente *caracterizar la Gestión del Conocimiento en la Subdirección de Gestión Educativa del Instituto Nacional para Sordos*, realizando aportes a la gestión que allí se realiza, desde el reconocimiento de sus acciones y procesos, enmarcados en bases teóricas, lo que les puede permitir en un futuro, ampliar el panorama frente al quehacer como subdirección y como organización y sus implicaciones en las practicas individuales y colectivas.

Los aportes ofrecidos por la Especialización en Gerencia Social de la Educación de la Universidad Pedagógica Nacional, han ofrecido las bases necesarias, para pensar la educación, más allá de las instituciones y del aula de clase, y poder entender las dimensiones en las que un Gerente Social Educativo, puede comprender su labor profesional, al hacerse consciente de que su gestión es necesaria en cualquiera que sea el espacio donde lo educativo tenga un lugar. Lo que la EGSE brinda, es la oportunidad y los fundamentos, para que el profesional que se forma, trascienda de lo pedagógico y entienda las organizaciones como espacios de conocimiento productivo, que es preciso potenciar para un mejor desarrollo en los procesos que allí se propician. Por lo que al realizar un estudio de tipo descriptivo, en la SGE del INSOR, donde se caracteriza la GC, resulta ser posible evidenciar la relevancia de la labor de un gerente social educativo, en el interior de una organización que es capaz de verla desde adentro, para fortalecerla.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Caracterizar la Gestión del Conocimiento en la Subdirección de Gestión Educativa, del Instituto Nacional para Sordos.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar cómo se construye el conocimiento en la Subdirección de Gestión Educativa del INSOR.
- Señalar los usos que se da al conocimiento en la Subdirección de Gestión Educativa del INSOR.

3. MARCO TEÓRICO

La configuración de un proceso que oriente y cree las bases teóricas de la presente investigación, se plantea en este documento como un desarrollo organizado y sistemático de los conceptos, antecedentes y teorías que permiten sustentar la investigación y comprender el enfoque desde el cual el grupo de investigación parte, y a través de este se plantea *La Gestión del Conocimiento en la Subdirección de Gestión Educativa del Instituto Nacional para Sordos INSOR*, y se leen sus resultados. De esta forma, el capítulo expone dos grandes eventos conceptuales, cada uno de los cuales es estudiado gracias a una amplia revisión bibliográfica, proporcionando el estado actual en que se encuentra las bases teóricas de la investigación brindando criterios para operacionalizar y desarrollar instrumentos válidos y confiables que permiten recoger datos pertinentes.

3.1 Antecedentes

La cuestión del conocimiento, tal y como afirma Domingo Valhondo (2003) en el recuento histórico que elabora del conocimiento en su libro *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*, es un tema que ha inquietado a todos los pensadores de la historia, desde los griegos, en el caso de Occidente, hasta los más importantes filósofos y humanistas de la postmodernidad que, aún hoy, conducen sus estudios a la comprensión de este complejo elemento característico de los seres humanos. En Oriente también se han hecho distintos estudios en torno a este tema, sin embargo, debido a la diferencia conceptual y esencial que se da del sujeto en la Filosofía Oriental, dichos estudios difieren radicalmente de los planteamientos expuestos por Occidente. A pesar de esto, se evidencia que en la preocupación por entender este hecho se ven involucrados grandes y

diversos países del mundo. De hecho, es en la modernidad en donde los estudios realizados por autores como Peter Ducker, Paul Strassmann y Peter Senge, en EEUU., han incrementado la necesidad de entender y aplicar la gestión del conocimiento como algo esencial en las empresas e instituciones como un elemento organizativo e indispensable en la sociedad. Valhondo (2003) ubica específicamente en 1985 la inclusión de la GC en las empresas, aunque afirma que se empezó a dar unos cincuenta años atrás.

De la misma manera, Anselmo del Moral, Juan Pazos, Esteban Rodríguez, Alfonso Rodríguez-Patón, Sonia Suárez (2007) en su texto sobre Gestión del conocimiento, hacen algunas consideraciones dentro de las cuales se asevera que la importancia que el conocimiento generó en las grandes civilizaciones se dio por el hecho de que éste se convirtió en un elemento que reflejaba el poder de una determinada ciudad frente a otra, y que, por dicha razón, fue absolutamente necesario empezar a hablar de la gestión del conocimiento, de la adquisición y aprovechamiento eficaz de éste en toda la sociedad. Las grandes bibliotecas de la antigüedad, los copistas de la edad media, la invención de la imprenta, el surgimiento de las revistas científicas y las bases de datos, son los soportes tecnológicos que a lo largo de la historia se han ido generando para abarcar todos los conocimientos, y la necesidad que sobre ellos se tiene para que, de la misma forma, se puedan gestionar, de tal suerte que puedan ser aprovechados como un recurso vital. Es así como Moral (et al. 2007) encuentran que se da lugar al término Gestión del Conocimiento o Knowledge Management, en las empresas, instituciones y en la sociedad en general, que tiene como objetivo principal llevar dichos conocimientos a las

personas correctas justo en el momento que lo necesitan para resolver los problemas que tienen. Igualmente, que el conocimiento se concibe como un recurso indispensable para la generación de riqueza y recursos de valor dentro de la institución, y que esto, en consecuencia, conlleva al éxito de la ésta dentro y fuera de la misma; a saber, entre los miembros de la institución, y entre los convenios establecidos con otras. Así, la GC se asume como la disposición de los conocimientos adquiridos por cada uno de los miembros de la institución, para ordenarlos de forma práctica y efectiva a fin de obtener el máximo beneficio dentro de esta y dentro de la sociedad.

Se pueden encontrar otros estudios relacionados con la GC aplicados, como modelo explicativo de la GC y la capacidad de innovación sobre los resultados organizacionales. Así, Emilio Rodríguez-Ponce, Liliana Pedraja-Rejas, Carmen Araneda-Guirriman Y Juan Rodríguez-Ponce. (2013. 38(2), 88-94), en su artículo *La relación entre la gestión del conocimiento y la gestión académica: un estudio exploratorio en universidades chilenas*, concluyen que existe una relación significativa entre la GC y la gestión académica de las instituciones, debido a que esta afinidad constituye un antecedente en la educación de calidad, que supone un proceso de carácter dinámico del que proceden la adquisición, transmisión y producción de nuevos conocimientos, así como el hecho de emplear una evaluación de calidad que fortalece los métodos de cada institución. Lo anterior obedece, no sólo al hecho de que mejora la planeación y la exploración de estrategias, sino también al fomento de la investigación como tal.

Acosta Prado, J. C., & Fischer, A. L. (2013) (35), 25-63, en su artículo Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo., afirmará, al igual que Rodríguez-Ponce (2013), que todo el contexto de la institución se ve afectado de manera positiva por la GC que en el quehacer cotidiano se va fortificando permanentemente. Se puede aseverar, entonces, que la GC es un instrumento de gestión eficaz dentro de las instituciones, que genera un impacto directo en la gestión dentro de la organización y su capacidad de innovar, con lo cual despliega un papel sobresaliente en la formación y capacitación de recurso humano con resultados exitosos. Así mismo Arbonés (2006), expresa ampliamente en su trabajo sobre cómo evitar la miopía en la GC, que este para que sea efectivo, debe ser un trabajo colectivo, más nunca individual, pues allí es donde está la miopía, ya que en esa conciencia colectiva se puede dar cuenta de lo que realmente ocurre en la organización para poder luego dar respuestas productivas en beneficio de todos. La organización que basa su camino en el conocimiento, es mucho más innovadora y productiva, lo que le permite ver dónde está lo que le puede estancar y minimizar el rendimiento. Por esto, cuando se deja la miopía, se puede ver claramente que sin importar el camino que se tome, para la GC, todos conducirán a cambios y transformaciones que requerirán de una participación activa y decidida, de quienes se ven involucrados.

Actualmente, los estudios sobre GC que se han realizado en gran parte de las instituciones del país como parte de los trabajos de grado, surgen desde los programas administrativos, empresariales, de gestión humana, contaduría, ingenierías, entre otros, de manera que durante la revisión documental, fue posible encontrar que las facultades

de educación no reflejan significativamente propuestas concretas desde los trabajos de grado de sus estudiantes, sobre el estudio de GC a nivel organizacional. Esto no quiere decir que no haya sido empleada como parte de los estudios o que no haya sido tema de reflexión desde artículos, sino tan solo es una reflexión que se puede hacer sobre el papel que está desempeñando la GC en las facultades de educación. Por esta razón, realizar un estudio como el presente, resulta de gran interés y aporte para la EGSE y para la UPN ya que permite dar un paso más en los propósitos de los Gerentes Sociales Educativos y su visión holística de la gestión en relación con todos los espacios donde tiene lugar lo educativo.

3.2 Marco Referencial

3.2.1 Una concepción epistemológica previa a la Gestión del Conocimiento

Del conocimiento y su función dentro de las prácticas e implicaciones sociales que tiene, no se empieza a hablar o considerar como centro de estudio o referencia organizacional desde el siglo XX con el término Gestión del Conocimiento y sus implicaciones académicas, sociales, culturales, administrativas, económicas, públicas, etc. Sino desde la filosofía de la antigua Grecia; la teoría del conocimiento, implica hablar de los procesos desde los cuales los seres humanos estudian los entornos y contextos para poder entenderlos, explicarlos y actuar en ellos; de manera que eso que se entiende como *conocimiento*, es el proceso que ha implicado una indagación, una teorización y una aplicación real del objeto de estudio. Según la Real Academia de la Lengua Española, “*Conocimiento*”, significa la “acción y efecto de conocer” y “*Conocer*” es “Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales, la naturaleza,

cualidades y relaciones de las cosas”. Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.aed.). Consultado en <http://lema.rae.es/drae/?val=conocimiento>. Lo que implica que el conocimiento hace referencia a un quehacer funcional validado en un contexto determinado.

Tal como se mencionó, desde la antigüedad, el conocimiento del ser humano, ha sido motivo de estudio, no sólo por sus implicaciones en el sujeto sino en las de este con los otros entornos sociales, académicos, económicos, políticos, administrativos, etc. De ahí, que por ejemplo para Platón (429-347 a.C.) tenía que ver el conocimiento con el saber adquirido, la relación de lo real contra lo que se daba por simple experiencia o no era real (doxa u opinión); mientras para Aristóteles (384-322 a.C.), el conocimiento se adquiriría precisamente por la experiencia y era el punto de partida de toda ciencia y práctica (González, 1986, pp. 23-176)

La Edad Media, no sería ajena a estas concepciones, San Agustín (354-430) y Santo Tomás (1225-1274), también plantearían una posición, aunque muy de la mano con la de Platón y Aristóteles respectivamente, aunque un poco más llevada a los contextos ofrecidos por la Iglesia. Se hablaba de prototipos mentales y procesos intelectuales para llegar a un conocimiento y saber cómo administrarlo. Con el Modernismo, se incluyen ya a estas concepciones sobre el conocimiento, ideas como los de fundamentos hipotéticos y causas-efectos como base epistemológica de las acciones intelectuales y materiales en el hombre. Para Descartes (1596-1650) y el cartesianismo, existen ideas como fundamento a priori del conocimiento, lo que implica que antes de que se conozca

algo ya se tiene sobre eso una idea y esa idea es la que impulsa a que haya un acercamiento con el objeto; mientras para Hume (1711-1776) y el empirismo, es en la experiencia sensible donde se originan las ideas y para conocer, es preciso analizar las relaciones entre los objetos. Así, tanto Descartes como Hume, van a introducir en los discursos sobre el conocimiento, una reorganización racional de lo que el hombre sabe, cómo llega a ese conocimiento y cómo es que lo utiliza, pero a la vez considerando que es posible que por el entorno, las situaciones, nuevos hallazgos y relaciones con otros, el conocimiento que se tenga pueda modificarse y deba ser reconsiderado, sin por ello negar la verdad de ciertos principios (Abbagnano, 1966, pp. 223-254).

Leibniz (1646-1716), da un paso más y habla del conocimiento humano como algo que debe nacer del interior de la mente en relación con lo que constituye nuestro propio mundo, es decir, el hombre crea el conocimiento en respuesta a su entorno y en él es que lo emplea y modifica (Ferrater, 1994, p. 2092). Al pasar a la Ilustración, se inicia entonces un cambio significativo en la forma de concebir el conocimiento, cambio que ya se veía venir en el empirismo y racionalismo. En la Ilustración, se plantea la idea de que incluso el propio conocimiento debía ser criticado, si lo que se quiere es saber si es verdaderamente conocimiento o si vale la pena, llevando a que se generen instrumentos para mejorarlo y al final este pueda ser realmente útil para él y para la sociedad; concepción esta, que sería muy trabajada por Kant (1724-1804) a lo largo de su obra (Barragán, 1979, p. 88). De ahí que el idealismo kantiano, mostrara su interés y énfasis en la distinción y hegemonía del sujeto cognoscente, sobre el objeto cognoscible dentro de los procesos de conocimiento.

Más adelante, Marx (1818-1883) y Engels (1820-1895), dejando de lado todo idealismo, afirman que el origen de las ideas y su conocimiento se da exclusivamente en el mundo material y nada hay en relación de estos con la conciencia; esto implica que mientras el mundo material esté cambiando, las ideas y por tanto el conocimiento lo harán también haciéndolos temporales e incompletos, alejando la posibilidad de cualquier única verdad y afirmando en las contradicciones (tesis y antítesis) el punto de conocimiento humano. Más adelante, con el pragmatismo en el siglo XX, el conocimiento, se entiende como un elemento de acción, donde todo lo que se produce debe juzgarse por su utilidad y poder ver más allá de lo inmediato. Por ejemplo, Popper (1902-1994), desde una visión científica manifiesta una profunda preocupación por el crecimiento del conocimiento, debido a que el hombre es inmensamente ignorante, si se piensa lo que es realmente tener el conocimiento de las cosas del mundo, y del que él solo tiene una pequeña fracción y sólo en la medida en que el conocimiento se comparte y junto con el de otros puede ser posible estar más cerca de la verdad (Ferrater, 1994, p. 2230).

3.2.2 Del Conocimiento a la Gestión del Conocimiento

Con toda la construcción epistemológica generada por siglos sobre el conocimiento, es a finales del siglo XX, cuando se incluye la concepción de la teoría sobre *Gestión del Conocimiento*. En los 70 en Estado Unidos, Rogers y Stanford, trabajan sobre la difusión e innovación y Thomas Allen sobre la información y transferencia de tecnología, para empezar a hablar sobre el manejo del conocimiento dentro de las organizaciones. En los 80, el conocimiento es entendido como “competitividad”, pero aún sin tener el valor

relevante requerido. En esta época, se generó en las empresas el interés por hablar de *Knowledge Assets* o Activos de Conocimiento, al punto que los periódicos empezaron a imprimir artículos al respecto. Ya en los años 90, se formó un fuerte interés por el aumento del conocimiento y se intentó establecer la manera de gestionarlo buscando unos beneficios determinados; de ahí que la tecnología empezara a jugar un papel importante dentro de estos procesos de generación, innovación, organización, manejo e intercambio del conocimiento. Para esta década, ya Europa y Japón hablaban también de Gestión del Conocimiento e incluso se empezaron a impartir cursos al respecto, a tal punto que se convirtió en un término demasiado común en el mundo empresarial, (Valhondo, 2002, p. 2).

A lo largo del tiempo se ha hablado de conocimiento y ahora de Gestión del Conocimiento, pero: *¿Qué es Gestión del Conocimiento?*, de acuerdo con Nieves Lahaba y León Santos (2001, p.122), la **Gestión del Conocimiento**, “es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas”. Esto implica que la organización no sólo debe buscar aumentar y potencializar su conocimiento, sino generar acciones de aprovechamiento de estos recursos, lo cual conlleva a que la empresa sea cada vez más inteligente y competitiva en relación con el mercado en el que se encuentre.

Con la nueva idea de conocimiento adoptada desde los años 90, se habla de las “organizaciones que aprenden” u “organizaciones inteligentes”, como parte de la

construcción social, económica, cultural, académica, administrativa, etc. En su libro, *La Quinta Disciplina*, Peter Senge (1995, p.12) afirma que “Las Organizaciones Inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices [...] porque aprender no sólo forma parte de la naturaleza, sino que amamos aprender”, por esta razón, es que el hombre está construyendo constantemente contextos inteligentes, entornos en lo que tiene experiencias comunes con otros, buscando resultados favorables; donde las organizaciones, se convierten en lugares de concentración de experiencias que buscan potenciar las relaciones que puedan generar capital intangible valioso, permitiendo posicionarse en el mercado y ser rentablemente competitivas. Las organizaciones necesitan aprender constantemente, esto les permite actualizarse y mantenerse atractivamente activas en el mercado, mediante la experticia y destreza de quienes pertenecen a ellas y de la manera en que se direccionan sus habilidades.

Al respecto, es preciso revisar las cinco disciplinas propuestas por Senge, a partir de las cuales es posible un aprendizaje organizacional y una organización inteligente, desde unas concepciones específicas. Senge (1995) afirma:

1. ***Dominio Personal.*** No se refiere al dominio de las personas, sino más bien a la habilidad de comprenderse y manejarse como persona. Es esa capacidad de aclarar y ahondar asidua y frecuentemente en nuestra propia visión, lo que nos permite crecer y aprender como individuos, implicando un dominio racional y emocional de nuestros conocimientos, frente a lo cual las organizaciones necesitan estar alentando en ese crecimiento, para garantizar tener personal en la capacidad y disposición de aprender.

2. **Modelos Mentales.** Son supuestos que influyen en la manera en que mental e interiormente organizamos el mundo y la manera como respondemos a él. Organizacionalmente, tiene que ver con la planeación de un equipo de trabajo, para llegar a conocer los modelos del mercado y la competencia, para poder actuar sobre eso que en verdad requieren e influir asertivamente.
3. **Visión Compartida.** Si bien la idea de liderazgo ha sido muy bien acogida en las organizaciones, la de generar una visión construida y consolidada por quienes están involucrados en los procesos, es lo que fortalece la empresa, pues no sólo sus objetivos, sino su filosofía, misión y visión estarán siendo cercanas y conocidas por los empleados, creando “visiones de futuro” y auténtico compromiso.
4. **Aprendizaje en Equipo.** Existen organizaciones donde la inteligencia de sus equipos de trabajo llega a ser superior que la de cada uno de sus miembros, lo cual permite entregar resultados de alta calidad y mayores alcances. Esto implica que el crecimiento del equipo se convierta en aprendizaje no solo de todos sino de cada uno. Se requiere entrar en una dinámica de “pensamiento conjunto”. Este conocimiento debe estar alineado bajo la misma visión y el dominio personal, para poder obtener los resultados esperados.
5. **Pensamiento Sistémico (la quinta disciplina).** Es la disciplina que integra las anteriores, llevándolas a una unidad teórico-práctica; es la que orienta las demás para que no se pierdan del todo qué es la organización. Todas las disciplinas se necesitan y la quinta es en la que las organizaciones inteligentes llenas de conocimiento, podrán enfocar su propia percepción y la del mundo. (p. 15)

Vemos entonces, cómo el aprendizaje en conjunto y las acciones que se generan para éste, trasciende realmente en lo que es la gestión del conocimiento, frente a lo que el conocimiento individual no tendría el mismo valor, pues es en la combinación, sistematización, configuración y fundamentación de conocimientos compartidos, donde está la verdadera gestión y aprovechamiento del conocimiento; más allá del uso, más allá de cualquier modelo y más allá del acumulamiento de información. Las empresas podrán adquirir de muchas formas su conocimiento, pero quienes las integran, serán quienes (en conjunto), decidirán cuáles son las que con mejores resultados les permitirán obtener, desarrollar, comunicar, manipular, retener y potenciar el conocimiento.

3.2.3 La Construcción de la Gestión del Conocimiento a partir de Modelos

El Conocimiento y la Gestión del Conocimiento, es un tema de gran relevancia para las organizaciones en la actualidad, independientemente de cuál sea su actividad social. Es un tema que se concentra en generar, compartir y utilizar conocimiento auténtico, contribuyendo y dando respuesta a necesidades específicas. La importancia de aprovechar los conocimientos buscando una eficiencia y eficacia en la organización, es algo que hoy en día preocupa e interesa de sobremanera, por lo que se invierte en los recursos humanos para seleccionar, ordenar, transformar y compartir todo conocimiento que llega y se genera en su interior. Mientras Senge, habla de disciplinas, autores como Nonaka y Takeuchi, Haslinda y Sarinah, entre otros, han construido modelos de gestión del conocimiento, donde se transporta la administración organizacional a una gestión

flexible, dinámica, social y humana capaz de involucrar a todos los actores de una organización en los procesos internos y externos de esta.

Nonaka y Takeuchi (2000), plantean la Gestión del Conocimiento en dos vertientes: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito desarrollados en espiral a través de *socialización, externalización, internalización y combinación*; por otro lado Skandia (como se citó por Haslinda, A.1 Sarinah, (2009, p. 191), supone que el capital intelectual se evidencia en cuatro elementos: *humano, consumidor, proceso y crecimiento*, contenidos en dos categorías principales: capital estructural y capital humano.

Para reconocer las concepciones creadas frente a la gestión del conocimiento, Gallego (2004, p.87), resalta la importancia de tener en cuenta referentes, como la empresa de Microsoft, que plantea y define la gestión del conocimiento, como una práctica que busca maximizar el valor de una organización, invitando y ayudando constantemente a las personas que permanecen en ella a innovar y adaptarse a cada una de las situaciones que se presentan en el día a día. Por otro lado, se rescata la apreciación que realiza Bueno (1999, pp. 67-80), al referirse a la Gestión del Conocimiento, como la función que planifica, detalla, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con las actividades, el entorno o contexto con el fin de crear unas competencias esenciales como son las personales, tecnológicas y organizativas, que complementan y contribuyen en el desarrollo efectivo de una gestión que genera

transformaciones e invita de manera continua al cambio considerando que las personas son el eje central en el proceso de gestión de una organización.

Tener una visión general de la definición de gestión del conocimiento permite verla como una disciplina humanista, lo que implica que la preocupación por lo material sea menor y por relacionarse con el ser humano, fundamental en las dinámicas que se desarrollan en las organizaciones. En este sentido se podría decir que las organizaciones, al igual que las personas, pueden gestionar su conocimiento de formas diferentes, acordes con los planteamientos del aprendizaje, tal como lo plantean Gallego (2004, pp. 12-13), cuando reconocen en la construcción de conocimiento, aspectos o estilos fundamentales que permean o dinamizan un proceso, como:

- a) **Estilo activo:** los conocimientos adquiridos por una organización u empresa durante meses o años, permite la construcción, reflexión y gestión de conocimientos a partir de experiencias vividas.
- b) **Estilo reflexivo:** las organizaciones gestionan su información mediante sistemas que les permiten establecer relaciones de causa efecto.
- c) **Estilo teórico:** para las organizaciones el gestionar su conocimiento se basa en sus principios estratégicos, su cultura, su visión-misión y sus normas internas; el tener este horizonte le da claridad y guía a la empresa frente a lo que pretende analizar.
- d) **Estilo pragmático:** reconoce e invita a las personas a generar y utilizar un conocimiento útil, que conlleve a desarrollar y lograr los fines de la organización.

El conocimiento, debe transformar, cambiar y generar los conocimientos de la humanidad a lo largo de los siglos, debe ser el punto de partida de una visión sistémica, compartida entre las distintas áreas que dan sentido y unidad a la percepción y análisis de los conocimientos. Gallego (2004, p. 18), dice que la creación de conocimiento debe estar libre de fronteras e implicar múltiples disciplinas, funciones y que los miembros de la organización sean poseedores de diferentes experiencias. Esto lleva a reconocer que el conocimiento está estrechamente ligado a emociones, aspiraciones, esperanzas e intenciones humanas. El conocimiento es orgánico, por lo cual está profundamente ligado a los sentidos y experiencias previas de los individuos, depende de una perspectiva individual y de un contexto dado.

A. El Modelo del Sistema de Gestión del Conocimiento

Teniendo claro que los modelos sobre Gestión del Conocimiento, a nivel organizacional, se presentan como sistemáticos, debido a que el capital intelectual se configura como parte del sistema de gestión integral. *El Modelo de Sistema de Gestión del Conocimiento (MSGC)*, es entendido y configurado desde la visión de tres autores, que durante muchos años han centrado su mirada en la GC en el país: Federico Atehortúa, Jorge Valencia de los Ríos y Ramón Bustamante y presentado a la luz de lo que ellos llaman *Gestión del Conocimiento Organizacional* (2011, p. 40).

El activo estratégico empresarial del que hablan los autores, y que con conocimiento en diferentes organizaciones públicas y privadas del país, no ha tenido la atención y relevancia significativas como en otros países y ha significado, según ellos, que aún no

se evidencien resultados impactantes en las organizaciones, con relación radical frente a los mercados que deben enfrentar. Existen esfuerzos por hacer de las organizaciones lugares de generación y fortalecimiento del capital intelectual, pero todavía es necesario tener claro en qué consiste realizar esto, la manera en que debería hacerse y las implicaciones que conlleva tanto en el interior como en su relación con otras estructuras. De ahí, que en sus textos y otros documentos, se den a la tarea de proponer un modelo para explicar lo que es el *Sistema de Gestión del Conocimiento* y desde allí, comprender la organización moderna como un sistema de conocimiento que puede ser aprovechada tanto en lo organizacional como en lo social.

El *Modelo de Sistema de Gestión del Conocimiento*, busca explorar la coyuntura existente entre los procesos internos de una organización que tienen que ver con el manejo de la información y su apropiación. Esto es lo que se denomina como: **gerencia del conocimiento**, desde donde es posible entender *la producción, sistematización y transmisión de conocimiento*, y que representarán los aspectos principales sobre los que nos detendremos enseguida, para hablar del modelo propuesto.

Atehortúa (2011, p. 43), habla de **Gerencia del Conocimiento**, al hacer referencia al papel de la Dirección de la entidad con relación a la Gestión del Conocimiento, prestando especial importancia en la *planificación* del modelo. Desde ahí, expresa la importancia que para la organización tiene, en mayor o menor grado, el manejo de los intangibles internos, a los que denomina como *Conocimiento Estratégico*, y los relaciona con todas las estrategias que la organización utiliza para proteger lo que es de propiedad

intelectual y que consciente o inconscientemente sabe que debe cuidar. Aunque reconoce que esta no es una práctica muy frecuente, a menos que la entidad tenga dentro de su razón de ser la Gestión del Conocimiento; lo que no garantiza, sin embargo, que en todos los casos quienes tienen como insumo primero el manejo de conocimientos lo administren, gerencien y protejan como lo que es; es decir, no prestan la suficiente atención al tema de la gestión del conocimiento y la manera en que esta debe estar a disposición de otros procesos (tanto internos como externos). Por lo cual, si se quiere hacer a la entidad realmente consciente de la dirección que sobre el conocimiento debe tomar, es preciso que se incorpore esta variable dentro de su dirección estratégica. Para que la organización empiece a ser consciente, existen cuatro aspectos en los que debe haber claridad de la relevancia y dirección del conocimiento, a saber:

- a) **La misión.** Más que dar razón de lo que la organización hace, debe mostrarse cómo eso es un proceso claro y dirigido por el direccionamiento del conocimiento. “Es decir, estas instituciones deberían entenderse a sí mismas como gestoras de conocimiento mediante la determinación del alcance de su contribución al conocimiento” (p. 21). Esto implica que además de los procesos, exista una claridad en la organización, los procedimientos, los métodos, los dispositivos y las acciones de mejoramiento, que se realizan en el interior.
- b) **La visión.** Al ser una proyección, sobre lo que se desea, hace necesaria la generación de programas o proyectos que tiendan al logro de esa gestión del conocimiento en la organización.
- c) **Los valores.** Es preciso que exista lo que se denomina como “cultura organizacional o empresarial”, que implica el reconocimiento y adopción de

valores funcionales que sirvan como directriz actitudinal y que susciten desde sí, la gestión del conocimiento. Con ellos habría que buscar que se “tipifiquen los comportamientos organizacionales deseables, [teniendo] una estrecha relación con la gestión del conocimiento, porque estos valores le dan sentido a las competencias que habrán de demostrar a los empleados para producir, transferir, divulgar y utilizar el conocimiento” (p. 24).

- d) **La planeación estratégica.** Responde a las iniciativas organizacionales en las que está definida la estructura de funcionamiento interno. Independientemente de cualquiera que sea “el determinante estratégico (misión, visión, valores) donde quede plasmada la orientación de la entidad hacia la gestión del conocimiento lo realmente importante es que estas declaraciones se traduzcan en acciones que sean planificadas, ejecutables, evaluables y mejorables” (p. 27).

Además del conocimiento estratégico, desde la dirección, como parte del quehacer gerencial, es preciso en el MSGC, establecer un direccionamiento que tenga que ver con la *Política de la Gestión*, es lo que va a permitir a la empresa marcar unos límites y delimitar el control que sobre la misma tiene; “dependiendo del alcance que se le dé a la gestión del conocimiento, será necesario definir, comunicar e implementar una o varias políticas acerca de asuntos específicos relacionados con ella” (p. 28). Estas políticas, entran a cumplir la función de señalar qué es lo que se debe hacer, independientemente de los medios para su realización, pues esto último no es función específica dentro de la Gerencia del Conocimiento, sino más de la Gestión y otros procesos; la política, se convierte más en “la guía para la toma de decisiones” y cada organización está en la

libertad de elegir cuáles son los aspectos sobre los que la fundamentará. Frente a esto, el modelo indica una serie de temas y mínimas condiciones, a partir de los cuales se genera esa *Política de Gestión* en la organización, tal como lo señala Atehortúa (2011):

a. La propiedad intelectual:

- Protección comercial de los productos creados por la organización.
- Protección de los productos que se proporcionan a clientes, u otros sujetos, con fines específicos.
- Respeto por los productos suministrados por sus clientes, u otros sujetos, con fines específicos.
- Delimitación de la pertenencia sobre la participación de productos en conjunto con otros.

b. Innovación y mejoramiento:

- Claridad entre lo que implica la innovación y lo que implica el mejoramiento para los procesos y cuáles son los asuntos que deben interesar a cada uno.
- El establecimiento de alianzas estratégicas para potencializar la innovación y el mejoramiento de la organización.
- Generación de incentivos y estímulos para quienes fomenten la innovación y el mejoramiento.

c. Gestión del talento humano:

- Planificación, ejecución, evaluación y mejora de los procesos de formación en la empresa, no solo individualmente en los empleados sino en conjunto como organización.

- Escenarios en los que se define la selección del personal y las competencias de los cargos a emplearse.

d. Gestión de seguridad de la información:

- Protección de la seguridad de la información, en cualquiera que sea el medio o manera en que se encuentre.
- Garantizar la gestión documental, de tal manera que no solo esté protegida, sino que sea de acceso como forma de registro de información. (pp. 50-55).

Finalmente, dentro del modelo propuesto en lo que se refiere a la Gerencia del Conocimiento, y teniendo claros los componentes del *Conocimiento Estratégico* y las *Políticas*, hay que establecer los *Procesos* a partir de los cuales la Gerencia de la organización puede generar unos *mecanismos operacionales*, en donde se materializa lo anterior. Estos *Procesos* de Gestión del Conocimiento, van a permitir reconocer los sujetos en los cuales la organización debe poner en funcionamiento el capital intangible del que están a cargo. Atehortúa, hablará entonces de:

- a) **Producción de conocimiento.** Tiene que ver con la generación de nuevo conocimiento, tomando como base el que ya está o haciendo aportes nuevos e innovadores, siendo posible mediante investigaciones, actualizaciones, revisiones, mejoramiento en procesos y análisis.
- b) **Sistematización del conocimiento.** Es el almacenamiento de la información y de los conocimientos, con el fin de preservarlos y que sirvan de consulta a otros usuarios, bien sean internos o externos a la empresa. Es lo que podría considerarse como el paso del conocimiento tácito al explícito.

- c) **Protección del conocimiento.** Es la formalización del conocimiento como propio de la organización, evitando con ello su apropiación por sujetos o empresas externas a esta. El cuidado y protección de la producción intelectual contribuye con la consolidación de la organización en el mercado.
- d) **Transferencia del conocimiento.** Contribuye con el apropiamiento del conocimiento en la organización. Es un intercambio intangible de las actividades que los sujetos desarrollan y que apoyan la formación individual y general. Esta transferencia se puede dar de manera interna como externa. (pp. 50-55).

B. La Gestión del Conocimiento desde el Modelo Demerest

El Modelo Demerest resalta la construcción del conocimiento dentro de la organización por medio de la interacción social y el entorno, teniendo un enfoque integral.

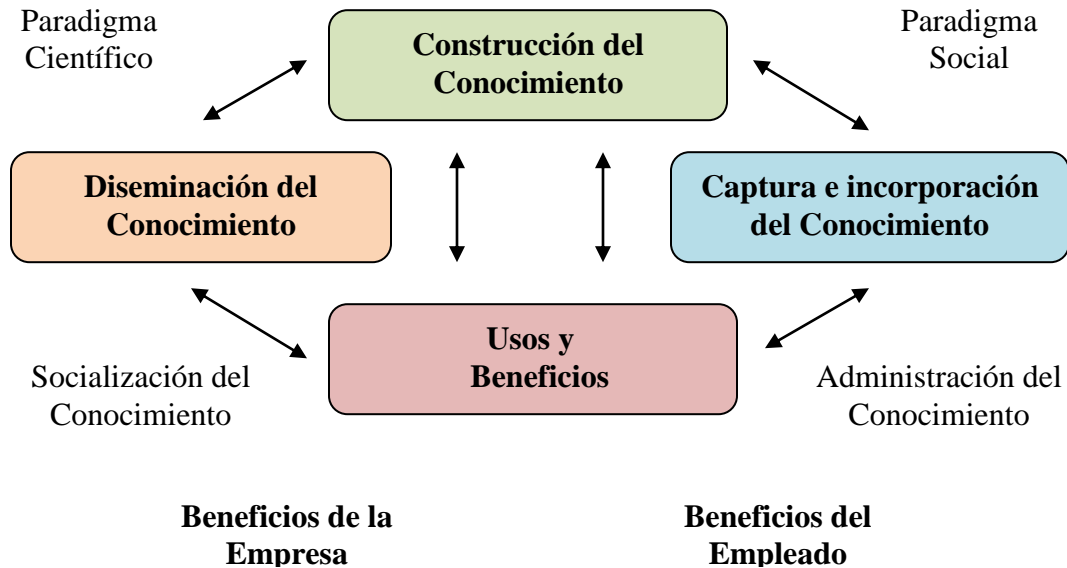
El modelo dentro de sus elementos prioritarios contiene el paradigma social y científico, como fundamento para la construcción del conocimiento a la vez que presenta un acercamiento balanceado entre la parte científica y la social, teniendo un enfoque más humanista direccionado al aprendizaje organizacional (Barragán, 2009, pp. 94-95).

El **Modelo de Gestión del Conocimiento de Demerest**, no solo se limita a lo científico, sino por el contrario posee un corte social. El modelo asume que el conocimiento construido se materializa y solidifica dentro de la organización, no sólo a través de programas explícitos sino a través de un proceso de intercambio social.

El modelo es atractivo, ya que no asume ninguna definición de conocimiento, sino más bien invita a un enfoque más integral , mientras que , en realidad, los flujos de

transferencia de conocimientos puede ser muy rápido y circulatorio, como en el caso de algunas formas de aprendizaje en la acción. (Haslinda y Sarinah, 2009, pp.190)

Figura 1: Adaptación Modelo Demerest McAdam y McCreedy (1999)



La **Figura 1**, muestra un proceso de construcción y creación del conocimiento a nivel organizacional, donde internamente se gesta por medio de los procedimientos de selección, capacitación y evaluación del capital humano siendo este uno de los más importantes en la construcción. Las flechas muestran un flujo bidireccional en el que cada componente aporta y recibe de manera recíproca sus características propias, generando la construcción del conocimiento a partir de una visión general de la realidad, teniendo en cuenta diversos factores tales como la administración del conocimiento, la emancipación del empleado como un ser capaz de aportar, crear e innovar beneficiando a la organización; se evidencia una lectura holística, característica de un orden flexible a

las necesidades y exigencias de dicha organización. Del modelo, se pueden inferir cuatro elementos de relevancia, respecto a la Gestión del Conocimiento, a saber:

- a) **Construcción del conocimiento.** Dentro de este modelo se toman dos variables para la construcción del conocimiento: *el paradigma social y el paradigma científico* intrínsecamente relacionados; por ejemplo, Barragan (2009, p.95) señala como holístico este modelo, ya que logra configurar múltiples características de otros.
- b) **Capturar e incorporar el conocimiento.** Una de las mayores acciones involucradas en este proceso es la selección, exploración y focalización estratégica de aquellos elementos que promueven la centralización de líneas de acción direccionada al empoderamiento del conocimiento en una organización.
- c) **Uso y beneficios.** Está direccionado al flujo de conocimiento que se utiliza dentro de la organización, generando diversas aplicaciones y usos de forma amplia, disciplinal y multidimensional.
- d) **Difusión del conocimiento.** Tiene que ver con toda la organización y su entorno. El conocimiento es visto como una utilidad productiva y económica en lo que se refiere a las salidas y entradas del conocimiento respecto a la organización.

El modelo de Demerest, según Barragán (2009, p.94), fue ligeramente modificado por McAdam y McCreedy, mostrando explícitamente la influencia de ambos paradigmas sociales y científicos en la construcción del modelo, asimismo se extiende la utilidad y aplicación del conocimiento a nivel social refiriendo el capital humano y los beneficios que provee a la organización. McAdam y McCreedy ubican el modelo Demerest en la

categoría de construcción social, ya que asume un enfoque y definición del conocimiento de manera amplia, considerando que éste se encuentra intrínsecamente unido a los procesos sociales y de aprendizaje, luego que los demás modelos se enfocan únicamente en el capital humano o en la categorización de conocimiento en los procesos de una organización orientados a la medición, control y transferencia, omitiendo una contextualización e interpretación de los aspectos sociales dentro de la organización.

La gestión del conocimiento ha generado grandes transformaciones a nivel organizacional donde diversos autores como Nonaka y Takeuchi, Haslinda y Sarinah y Hoog y Robert, han construido modelos de gestión del conocimiento, transportando la administración organizacional a una gestión flexible, dinámica, social y humana, capaz de involucrar a todos los actores de una organización en los procesos internos y externos.

3.2.4 Uso del Conocimiento como *Sistema* a nivel organizacional

La Gestión del Conocimiento, representa un *Sistema* para administrar la adquisición, distribución, análisis y diseminación de conocimiento de cualquier tipo, dentro de una organización, es un sistema que busca más que un simple conocimiento, una funcionalidad, que sea de calidad; obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que genera, recoge, asimila y aprovecha el conocimiento, con vistas a generar una empresa más inteligente y competitiva (Garvin, 1998, pp. 99-100).

La Gestión del Conocimiento se caracteriza como elemento esencial de la economía actual, que busca generar herramientas que permitan el uso adecuado de lo que saben, para el mejoramiento de estructuras organizativas y de igual manera de estructuras sociales. Desde su surgimiento en los 70 y consolidación en los 90, se han generado herramientas como las tecnológicas, que apoyan los procesos al generar en las organizaciones un flujo de conocimientos para la creación, síntesis y transmisión del mismo. Además, se ha evidenciado que las organizaciones que han implementado herramientas tecnológicas y no tecnológicas han mejorado en sus procesos de productividad. En la interacción, uso de forma efectiva e implementación de canales para el mejoramiento de la captación de conocimiento e información, existe un “conocimiento potencial” como transformador del conocimiento tácito al combinar la información del contexto y experiencia de los seres humanos con el fin de llegar a un cambio de cultura y organizacional. Los empleados deben ser conscientes de la necesidad de compartir entre sí los conocimientos obtenidos, para poder ser usados por todos de manera efectiva, abriendo la posibilidad a la creación de medios de intercambio y construcción de saberes mayores que los que por sí solos obtienen, tales conocimientos son los que se denominan como explícitos e implícitos (Grau, 2000, p. 3).

Ese *Sistema de Gestión*, como objetivo en la calidad de las organizaciones, implica en el conocimiento, la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. [Proporcionando] confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente. (ICONTEC, 2005, p. 10).

De esta forma se habla de un conjunto de relaciones que permiten la generación de política y objetivos en las organizaciones. Es un sistema que actúa con los insumos del conocimiento, fundados en las relaciones de los participantes de los procesos, tanto internos como externos, que proporcionan los activos intangibles. Con estas relaciones e intercambios el sistema ofrece unos productos de conocimiento aprovechables por la misma organización en beneficio suyo, de sus clientes y en contra de los competidores del mercado; todo esto, a partir de elementos como: *los procesos, los recursos y las formas de seguimiento a las acciones.*

Más allá de implementar sistemas de gestión, lo que es necesario a la hora de hablar de conocimiento, es prestar atención en las relaciones que existen y pueden generarse o potenciarse organizacionalmente, pues si se revisa con detenimiento, puede decirse que todas las organizaciones cuentan con sistemas de gestión y gestión del conocimiento, pero el problema radica en la falta de conocimiento al identificar esto, y de ahí la desorganización en los esquemas o modelos implementados. Por eso, más que proponer un modelo nuevo para una organización, hay que determinar cuál es que se está desarrollando y desde ahí, empezar a fortalecer aquellos aspectos necesarios para su óptimo funcionamiento. Lo que se espera entonces, es que el *Sistema de Gestión del Conocimiento*, cumpla el papel de enfatizar y enriquecer los procesos existentes, desde quienes participan en ellos, en cualquiera de sus niveles de intervención y responsabilidad.

Por otro lado, existen en estos procesos *herramientas* como parte del uso del conocimiento, que es importante entender, en relación a los entornos tecnológicos donde operan, ya que los avances que se crean al interior de la organización deben acoplarse, como ya se ha mencionado, a los existentes de manera inicial, para poder luego empezar a transformarlos. La funcionalidad proporcionada por las Herramientas de Gestión del Conocimiento, se destaca en las organizaciones como forma de almacenamiento, acopio, acumulación y acaparamiento de información y saber especializado. Esto se da, a través de los documentos e insumos que caracterizan una información estructurada, con el único propósito de ser percibida por todos los que se relacionan con el quehacer de la organización. Para poder reutilizar el conocimiento guardado, es necesario disponer de herramientas de clasificación, búsqueda, almacenamiento y extracción. Estas van más allá de las simples herramientas de datos o gestión de información, pues realizan tareas más complejas, que tienen que ver con las interacciones efectivas con el conocimiento y el facilitamiento de canales colaborativos entre los miembros de la organización. Las herramientas de búsqueda y personalización de información, confrontan el trabajo en un entorno que exige la obtención de información al rescatar diferentes momentos, colocando a su disposición medios con los cuales se pueden obtener conocimientos, para facilitar los procesos (Grau, 2000, pp. 5-7).

Todo aquello que un grupo utilice, en función del incremento del conocimiento, permite una mayor y mejor efectividad en la gestión de las organizaciones, por lo cual se hace necesario crear estrategias para desarrollar procesos colaborativos y poder distribuir y sincronizar tareas en la organización, de tal manera que se pueda reducir el tiempo y

aumentar la eficacia, en los productos y obtención de metas fijadas. Para que estas herramientas funcionen en una organización hay que crear cambios no solo a nivel personal sino también organizacional. Así mismo, aprovechar la tecnología e integrar distintas herramientas de gestión de datos e información. Lo importante es acceder a la mayor cantidad de información, para transformarla en conocimiento y sobre todo en conocimiento efectivo, que de verdad enriquezca y transforme la organización.

3.2.5 Acciones de la Gestión del Conocimiento, como cambios al interior de la organización

Desde que el mundo empieza a hablar de Gestión del Conocimiento, la urgencia por redefinir las concepciones no sólo de lo que es el conocimiento y su uso, inician realmente las transformaciones, revoluciones tecnológicas, cambios de enfoques estratégicos y gerenciales, innovaciones en el mercado, nuevas perspectivas, visiones de mundo y del conocimiento y la creatividad de reactivar los capitales tanto personales como organizacionales. La Gestión del Conocimiento, se convierte en una actitud, en algo que debe estar en las mismas personas para que sea efectivo, y las herramientas utilizadas para ello se convierten en apoyo, más nunca en el único fundamento. Se habla de organizaciones mucho más dinámicas, con orientaciones a la construcción, potencialización, mejoramiento y preservación del capital intelectual, con el fin de generar un mayor y mejor valor de él en el mercado, respondiendo a unas necesidades y a una competitividad cada vez más altas y de mayor demanda.

En 2000, Nonaka y Takeuchi, afirman que el conocimiento debe ser considerado como una “unidad analítica” necesaria dentro de toda organización y su estructura. Esto tiene que ver con el entorno y la comunicación como base para hablar de una epistemología organizacional. Innegablemente, debe haber transformaciones, esto implica que las acciones no solo estén relacionadas con un procesamiento de información, sino con la generación de conocimiento a partir de estos. De ahí su clasificación del conocimiento humano en: *explícito y tácito*, donde el primero se expresa en el lenguaje formal y es transmitido entre los sujetos; el segundo tiene que ver con lo aprendido por la experiencia, lo cual es más difícil de expresar debido a que se refiere a factores intangibles.

Muchas de las empresas actuales, desde sus inicios han gerenciado su conocimiento, de una manera inocente e inconsciente, debido al desconocimiento o falta de aceptación del capital intelectual y del conocimiento como fundamento de competitividad y éxito empresarial. Por ello, la necesidad de la creación de una cultura del conocimiento al interior de la empresa y en todos sus niveles, desde lo explícito y lo tácito, lo que requiere rediseñar estructuras, reenfocar procesos y modificar pensamientos simples; que es uno de los procesos más complejos desde los cuales se asume la Gestión del Conocimiento, como parte del trabajo, como actividad organizacional y como oferta y demanda en el mercado.

Nos encontramos en la sociedad del conocimiento, donde las organizaciones cada vez se preocupan más por aprender y donde el ser humano va adquiriendo un papel más

notorio; el desarrollo tecnológico, se ha convertido en el mejor aliado de las organizaciones y de la adquisición e intercambio de conocimiento, de ahí que cada vez se generen más redes internas de trabajo y los planes de acción, busquen una articulación que les permitan integrar sus dependencias y sus saberes, en pro de unos objetivos empresariales. De acuerdo con Valhondo (2002, p. 4), Senge, plantea que los equipos de trabajo de las organizaciones que estén dispuestas a trabajar bajo modalidades de aprendizaje, deben pensarse como un todo, para que vayan hacia la misma dirección. En este sentido, la transformación de la concepción del conocimiento y las acciones que alrededor de ello se generen serán los principales instrumentos para obtener resultados. Dentro de las acciones de la Gestión del Conocimiento, como cambios al interior de la empresa, es indispensable señalar la relevancia del paso de los conceptos de *Marketing* y *Benchmarking* al de *Knowledge Management* dentro de la organización de conocimientos. La gestión orientada al mercado, genera transformaciones a nivel institucional, en su visión y misión axiológica y en el manejo de su capital intangible o conocimiento. Se habla de *Marketing*, como un concepto fundamental respecto a las acciones de la empresa desde su propio potencial, esa “realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercaderías y servicios del productor al consumidor o usuario a fin de satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa” (Mc Carthy, 1960, p. 75).

Una vez la organización asume el marketing, todos deben ser cocientes de ello, pues la idea es que este sea orientador tanto de las personas, como de las funciones y de los procesos, garantizando el éxito de la empresa y efectividad en la productividad. El

marketing, permite organizar la empresa, generando que en su interior, todos los departamentos funcionen y sean capaces de transferir información, con el fin de ejecutar planes de acción que les sirvan. De manera que al hablar de marketing, estamos hablando de herramientas, técnicas y acciones.

De la mano de esto, está el concepto de *Benchmarking*, desarrollado en principio por la compañía Xerox y cuyo modelo ha sido replicado por diferentes organizaciones empresariales para mejorar sus productos, servicios, procesos y resultados (Del Giorgio Solfa, 2012). Los estudios *benchmarking* son ampliamente reconocidos en el ámbito de la administración, como herramienta que permite mejorar el qué hacer de una compañía u organización, pues parte de las comparaciones que se pueden realizar entre algunos referentes que se consideran excelentes en su campo con miras a resaltar aspectos innovadores o que pueden convertirse en potenciales mejoras. No existe unanimidad en afirmar si hacia los años 40 (Antún Callaba, 2005), alrededor de los años 60 (Del Giorgio Solfa, 2012, p.), 70 (Gurutze, Ochoa Laburu, & Velasco Balmaseda, 2007) u 80 (Boxwell, 1995), muchos autores coinciden en señalar que esta es una metodología relacionada con la competitividad y la mejora empresarial y que su aplicación puede trascender hacia las organizaciones públicas y referirse a diferentes niveles y entornos (Gurutze, Ochoa Laburu, & Velasco Balmaseda, 2007).

Lo que buscan las empresas con estas herramientas, es generar un mejoramiento en las prácticas de manejo del conocimiento, potencializando el capital intelectual y productivo de sus empleados en miras a la obtención de un beneficio u objetivos propios. De ahí,

desde estos dos conceptos, se pasa a hablar de *Knowledge Management* o *administración de conocimiento*, para referirse a esto propiamente, como fuerza que hala la competitividad, dentro y fuera de la empresa, donde más allá de lo económico, es el que marca las ventajas y desventajas del mercado. En un mundo como el actual, donde los productos cambian y se vuelven obsoletos, con facilidad, la tecnología va y viene y las empresas deben crear cada vez más conocimientos, lo que implica una innovación permanente. (Nonaka, 1991, p.97).

La empresa, debe ser consciente del conocimiento que tiene, para saber cómo administrarlo y hacer uso de este, por eso resulta ser su más valioso activo organizacional y debe saber también cómo adquirirlo, incrementarlo y favorecerse de él. Cabe aclarar aquí, que no debe confundirse la obtención de información, con la de conocimiento; pues mientras la primera, permite llegar a unos datos o significados para transmitir, la segunda consiste en conceptos, metodologías, juicios, etc., completamente apropiados, para un uso particular y conveniente (Quintas, Lefrere y Jones, 1997, pp. 385-391).

De acuerdo con lo anterior, el conocimiento no depende de una gran cantidad de información y acumulación de datos, sino la cantidad de conexiones posibles que se pueden generar a partir de una información base. El conocimiento, por tanto será cualitativo y cuantitativamente distinto de la información, por lo que es en las capacidades del ser humano, donde está el transformar uno en el otro (la información en

conocimiento) y en las de la empresa ofrecer las condiciones para realizar la gestión de esto.

Desde esta perspectiva, y en concordancia con la línea de investigación de *organización* y *gestión educativa* de la EGSE, los diferentes modelos, sobre la GC en las organizaciones, permiten entender que existen categorías comunes. La importancia de cada propuesta radica en su enfoque, unos le dan un papel relevante a las necesidades, otros al desarrollo interno, otros a la conformación del conocimiento y en otros casos, como en el modelo Demerest, se le da preeminencia a la construcción, acciones y usos del capital intangible, razón por la que el presente estudio ha enfocado su mirada en cada una de estas categorías para su análisis y caracterización de la GC en la SGE del INSOR.

4. MARCO METODOLÓGICO

La investigación se fundamenta en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que recorre las fases de investigación que sugiere la perspectiva Cualitativa, ciertamente el marco metodológico suscribe tres grandes sucesos aportando de forma clara el paso a paso de los criterios metodológicos tenidos en cuenta dentro de la investigación *La Gestión del Conocimiento en la Subdirección de Gestión Educativa del Instituto Nacional para Sordos INSOR*.

4.1 Participantes

El estudio, se desarrolló en un periodo de ocho meses, comprendidos entre febrero y octubre de 2014, aplicándose una encuesta durante dos semanas, en el mes de julio y analizando la información, a partir del mes de agosto. La aplicación de la encuesta se realizó a 11 profesionales de la SGE del INSOR, en un rango de edad entre 27 y 42 años; una antigüedad institucional entre 8 meses y 12 años; 4 de ellos ocupando un cargo de Profesional Especializado y 7 el de Profesional Universitario, dentro de los que 9 de los participantes certificaron estudios de posgrado y 2, solo estudios de pregrado.

Tabla 1: Perfil de los Profesionales participantes.

Nº DE PROFESIONALES	PREGRADO	POSGRADO
1	Administración pública	Especialización en ingeniería de procesos y gestión de la calidad
1	Fonoaudiología	Especialista en discapacidad auditiva y terapia del lenguaje
1	Licenciatura en diseño tecnológico	Especialista e tecnologías de la información

		aplicadas a la educación
1	Licenciatura en educación básica con énfasis en ciencias sociales	Magister en estudios sociales
1	Licenciatura en educación con énfasis en educación especial	Maestría en desarrollo educativo y social
1	Licenciatura en educación básica con énfasis en humanidades: español e inglés	Sin Posgrado
1	Licenciada en educación especial	Sin Posgrado
1	Licenciatura en educación básica con énfasis en educación especial	Especialización en gerencia de proyectos Master en educación
1		Master en educación
1	Licenciatura en educación con énfasis en educación especial	Master en educación
1	Licenciado en español e inglés	Master en filosofía

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Tipo de estudio, técnicas e instrumento

La *investigación cualitativa*, desde la concepción de Cerda (1995, pp.46-48) es la comprensión de las interacciones de un grupo de personas en su lugar natural como expresión del concepto más general del objeto de estudio. Es un tipo de investigación, que permite detenerse no en las particularidades, sino en cualidades como conjunto.

Desde la perspectiva cualitativa y su orientación en relación con el presente estudio, es de señalar que este es de tipo *descriptivo*, teniendo en cuenta que más allá de llamársele exclusivamente como investigación, se le considera como un método o técnica de recolección de datos, pues de acuerdo con Cerda (1995, p. 72) “la descripción prepara el paso a la explicación por medio de la cual se aclara y se hace comprender la información recolectada”. La descripción, se convierte así en uno de los elementos más significativos dentro de la investigación cualitativa y sus procesos. Frente a lo cual, el autor señala algunos tipos de objetivos y análisis a considerar, que son tenidos en cuenta dentro de esta investigación:

1. Caracterización general y descripción del contexto, de la gestión del conocimiento como objeto de estudio.
2. Descripción de las diferencias que se dan entre los planteamientos sobre la gestión del conocimiento, por parte de los profesionales y la teoría al respecto.
3. Descripción de las categorías y desarrollo de la gestión del conocimiento como objeto de estudio.

La selección y elaboración de instrumentos para la investigación, constituyen parte fundamental para la recolección de datos y posterior obtención de la información requerida. “El instrumento resume en cierta medida toda la labor previa de una investigación, ya que en los criterios de selección de estos instrumentos, se expresan y reflejan las directrices dominantes del marco teórico” (Cerdeña, 1995, p. 235). Para la presente investigación, se utilizó *la encuesta*, como herramienta de recolección de datos, debido su pertinencia en cuanto manejo y análisis posterior de información.

La *encuesta*, según Sampieri (1998, p. 276) “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”, donde la temática de las preguntas puede ser tan diversa como los aspectos que mida; se puede hablar de dos tipos de preguntas: **cerradas** y **abiertas**. Las primeras, buscan respuestas concretas y su tabulación se hace específicamente en relación con la pregunta, “contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas, es decir, se presenta a los participantes las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas y se pueden tener dos o

más respuestas como opción” (Sampieri, 1998;277), y las segundas, dan la posibilidad de obtener respuestas más espontáneas y libres, haciendo un poco más exhaustivo el análisis de los datos, por lo que “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta y el número de categorías posibles es elevando”. (Sampieri, 1998; p 280).

De acuerdo con esto, en la investigación se elaboró un instrumento tipo encuesta descriptiva, con preguntas cerradas y abiertas, a un grupo determinado de profesionales de la SGE del INSOR. La intención de combinar los dos tipos de preguntas, fue la de generar con las de la primera columna, una orientación de tipo teórico sobre el tema de gestión del conocimiento, para evitar ambigüedades o desconocimiento del tema al responder la encuesta, a partir de preguntas cerradas y contextualizadas, con opciones de respuesta donde cada una tenía un grado de validez diferente; y con la segunda columna, permitir a los profesionales, una vez obtenido el contexto teórico, dar respuesta a preguntas abiertas que permitieran, evidenciar el ejercicio práctico del tema (Ver anexo 1). El instrumento utilizado con los profesionales de la SGE, fue elaborado en concordancia con los objetivos planteados en la investigación y las variables desarrolladas en el marco referencial (construcción, acciones y usos del conocimiento), a partir de cuatro (4) preguntas cerradas y cuatro (4) abiertas.

En la encuesta, se emplearon cuatro preguntas cerradas, enfocadas a la teoría sobre el de GC desde el modelo Demerest; la intención de estas preguntas, más que ser un elemento de medición, era dar a conocer a los profesionales los conceptos básicos del tema y su relación con este estudio. Por otro lado, se aplicaron cuatro preguntas abiertas, que

buscaban caracterizar las variables que en este estudio se tuvieron en cuenta sobre la GC (Ver anexo 1).

4.3 Procedimiento

La caracterización de la GC en la SGE mediante el instrumento-encuesta tuvo cuatro momentos, así: el primer momento, fue la revisión teórica necesaria para utilizar en la encuesta y que posteriormente serviría como fuente de obtención de la información requerida; el segundo momento, se relacionó con el diseño y elaboración del instrumento-encuesta, a cargo de las estudiantes de la EGSE Stefanny Castañeda, Laura Laverde y Yaneth López, el cual fue posteriormente revisado por el Coordinador de investigaciones del Observatorio del INSOR Nairo Rodríguez, Licenciado en Filosofía y Letras (Universidad Santo Tomás), Economista (Universidad Central), candidato a la Maestría en Filosofía Latinoamericana (Universidad Santo Tomás) y candidato a la Maestría en Economía (Universidad de Viña del Mar – Chile) y por la docente de la UPN, Alexandra Garzón, Trabajadora Social y master en Desarrollo Educativo y Social (Universidad Pedagógica Nacional), quienes realizaron sus aportes al instrumento, las cuales fueron tenidas en cuenta para realizar ajustes al mismo; en el tercer momento se aplicó la instrumento/encuesta a profesionales de la SGE del INSOR y finalmente en un cuarto momento, una vez obtenidos los resultados de los once instrumentos-encuesta aplicados, se inició el procesos de revisión y análisis de la información.

Tabla 2: Formulación y aplicación del instrumento.

MOMENTO	ACCIÓN	RESULTADO
1	Revisión teórica de contenidos	Documento preliminar de Instrumento/encuesta
2	Diseño y elaboración del instrumento/encuesta, sometido a revisión y ajustes.	Instrumento/encuesta
3	Aplicación del instrumento/encuesta a profesionales de la SGE del INSOR	Once (11) Instrumentos/encuestas diligenciados.
4	Revisión, análisis y caracterización de la información obtenida en los instrumentos/encuestas.	Documento de análisis

Fuente: Elaboración propia.

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Siguiendo a Sampieri (1998, pp. 268-76) y Cerda (2002, pp. 344-355), el análisis de la información obtenida, requiere la previa definición de variables y posterior identificación de constantes, con el fin de poder determinar tendencias, puntos de coincidencia y puntos de divergencia, los cuales permiten hacer una interpretación de la información mucho más veraz, teniendo en cuenta que se trata de datos cualitativos. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, es posible caracterizar la GC en la SGE, de acuerdo a las variables propuestas desde el inicio del estudio: *construcción, acciones y usos del conocimiento*; teniendo como base el modelo Demerest.

A continuación, se presenta el análisis realizado desde cada una de las preguntas, planteadas, así:

Pregunta 1: ¿Desde su cargo, cómo se define la GC?

Variable: Definición del Conocimiento

Constantes: Normatividad, lineamientos y política pública; Transferencias interna y externa; Relación experiencia-aprendizaje; Procesos de transformación, y Desarrollo de procesos.

Normatividad, lineamientos y política pública. Se evidenció como punto de partida de la GC en el área misional de la SGE, desde los diferentes cargos y funciones de los profesionales (profesionales universitarios y especializados, coordinadores y subdirectores), que en este caso, regulan los procesos educativos de una población específica, posibilitando futuras acciones (asesorías y seguimientos).

Transferencias internas y externas. Desde los profesionales que configuran la GC, se da cuenta que los resultados de las investigación son los verdaderos aprendizajes compilados en los procesos de la SGE.

Relación entre experiencia y aprendizaje. Aspectos dirigidos a que la información adquirida por los profesionales, desde la teoría, la obtenida en las capacitaciones y la de la práctica diaria, influyen y afectan la interacción con otros profesionales y por tanto sus propias conocimientos y los que surgen en conjunto, y que esto indudablemente se relaciona con la manera en que se llevan a cabo satisfactoria o insatisfactoriamente las metas establecidas en la SGE y el INSOR.

Proceso de enseñanza-aprendizaje. Se da continuamente en los profesionales de la SGE, desde donde empieza a nacer el concepto de GC, en cada uno. Esto permite que, en los procesos, donde se documenta y analiza la información, los profesionales, desde el cargo y funciones que le corresponden, aporten sus conocimientos y experiencias, para generar conocimiento.

Procesos de transformación. Esto quiere decir que el personal de la SGE conduce la GC, a través de investigaciones, asesorías y asistencias al sector educativo, que cuenta con población sorda, con el fin de aprender, desarrollar, compartir y aplicar su conocimiento y el de la SGE y el INSOR, en diferentes espacios, para obtener resultados y poder crear otros conocimientos; esto permite además, satisfacer las necesidades de sus población de impacto. Así, subdirectores, coordinadores y los profesionales, se convierten en micro-sociedades del conocimiento, que interactúan estratégicamente en función del conocimiento de la subdirección y de la organización.

Desarrollo de productos, evaluación e innovación. Para dar cumplimiento a los objetivos de la subdirección, además de generar productos, tangibles e intangibles de conocimiento,, estos son revisados, evaluados y puestos al servicio de cualquiera que para su beneficio o conocimiento los requiera.

Pregunta 2: ¿Cómo se construye la GC, por parte de los profesionales, coordinadores y subdirector de la SGE?

Variable: Construcción del Conocimiento

Constante: Fortalecimiento y desarrollo del recurso intangible; Generación de proyectos de investigación y Evaluación e innovación.

Fortalecimiento y desarrollo del recurso intangible. El talento humano intenta ser fortalecido desde capacitaciones o espacios de reflexión, para los profesionales de la SGE, en temas relacionados con las líneas estratégicas del INSOR, como organización, pretendiendo conseguir que cada profesional tenga la visión y conocimiento integral de los procesos y de las políticas públicas sobre los temas de interés.

Generación de proyectos de investigación. Para la GC, las investigaciones son creadas en vinculación con otras instituciones, ya que desde la interacción e intercambio de conocimientos se busca generen mayores posibilidades de impacto y transformación, no sólo en los intereses de una subdirección o institución sino en la de la comunidad sorda del país, desde lo social,, lo político, lo económico, lo educativo, etc., Dichas investigaciones y proyectos son los que *potencializan el conocimiento* de cada profesional, independiente de su cargo y no sólo pretenden satisfacer los requerimientos

o directrices establecidos por el INSOR, sino también para que cada profesional de la SGE fortalece su trabajo.

Evaluación e innovación. Dentro de cada proceso de investigación, asesoría o asistencia de la SGE, y del INSOR, se busca generar una evaluar continua, tanto de los actores involucrados, como de la manera en que se desarrolla cada uno de los procesos. Estas evaluaciones, además de permitir generar acciones de intervención oportuna, ofrecen la posibilidad de generar productos estratégicos y de innovación, para suplir necesidades y generar un impacto relevante.

Pregunta 3: ¿Qué tipo de acciones se efectúan en la SGE, para fomentar y fortalecer los conocimientos y la transmisión de estos entre los profesionales?

Variable: Acciones del Conocimiento

Constante: Asesorías; Seguimiento e intercambio de experiencias; Actualización; Trabajo autónomo y de autoformación y Capacitaciones.

Asesorías. Es donde se pone en práctica todo el conocimiento generado al interior de la subdirección y de la organización y donde se genera a la vez nuevo conocimiento y este también se transforma, gracias a las diversas posibilidades que ofrece, ya que cada asesoría representa un mundo diferente, con unas condiciones y problemáticas específicas; esto permite espacios de reflexión, revisión, seguimiento, análisis y evaluación de procesos y actividades que, relacionados entre sí, logran objetivos en común.

Seguimiento e intercambio de experiencias. Tienen como fin el seguimiento de la labor y el conocimiento de los profesionales en los procesos de investigación y asesorías,

posibilita detectar si el desarrollo de las actividades establecidas de acuerdo a los lineamientos de la SGE, es eficaz o no. De la misma manera, las reuniones de intercambio de experiencia permiten que los profesionales interactúen unos con otros evidenciando los avances alcanzados y también las dificultades encontradas, y esto, a su vez, ejercita el proceso de la GC dentro de la organización y dentro de las instituciones vinculadas para una mejora continua. Además de esto, los diferentes coordinadores de la SGE, evalúan experiencias de los profesionales y el proceso de las investigaciones, así como los beneficios de las asesorías y los procesos con las IE SE y ET que buscan sistematizarlas de acuerdo a lo que plantea como meta de la subdirección.

Actualización, trabajo autónomo, autoformación. Conciben el hecho de que la labor de fomentar el conocimiento requiere una visión holística, pues de no tenerse un enfoque unitario, total y articulado, la tarea de cumplir a cabalidad con lo planteado o fijado genera una poca trascendencia para las personas; el fortalecimiento de la planeación y de la manera de trabajar el aprendizaje autónomo de los profesionales, mediante estrategias y herramientas propias, garanticen una mayor calidad de los procesos conjuntos. Igualmente, la constante actualización resulta ser un factor de gran relevancia, sin importar si es propuesto o no desde la subdirección, pues estos espacios permiten enriquecer las investigaciones y los conocimientos del equipo de trabajo.

Capacitaciones. Están configuradas por cursos, charlas, coloquios, seminarios y congresos, que si bien no son todos propiciados o financiados por la organización, se encuentran disponibles para que cualquiera de los profesionales haga parte de ellos. Esto a fin de que los profesionales puedan generar nuevos procesos y estrategias de trabajo, tanto en las asesorías a las investigaciones y las asesorías en IE, IES, SED y ET.

Pregunta 4: ¿En la SGE, cómo se usan y potencializan los conocimientos de los profesionales, en beneficio de la razón de ser de la Institución?

Variables: Uso del Conocimiento

Constantes: Generación de proyectos de investigación y asesorías; Intercambio de información y Relación con las metas propuestas y el plan de acción.

Generación de proyectos de investigación y asesorías. Esto permite que los profesionales potencialicen sus conocimientos, y desde allí sean capaces de evidenciar, abordar y resolver dificultades y problemáticas y frente a ellas puedan dar soluciones efectivas. Así, se aprovechan los conocimientos de cada profesional para beneficio personal y colectivo.

Intercambio de información. Va dirigido no sólo a los profesionales, sino también todos los actores involucrados en los procesos educativos de la SGE (tanto internos como externos) y vinculados a los distintos tipos procesos, para que por medio de las propuestas expuestas por cada uno, se logre un beneficio tanto en la organización como en la comunidad en general.

Relación con las metas y propuestas del plan de acción. La SGE hace uso y potencializa los conocimientos de los profesionales, apuntando a que, todo lo que se ofrece a los profesionales y cada uno de los procesos que se generen sean coherentes entre sí y respondan no solo a objetivos por subdirección sino a los de la organización en general.

Después del análisis realizado de la información obtenida de las respuestas de los profesionales, desde las variables y constantes, existen algunas conclusiones generales, que podría considerarse nos permiten caracterizar la situación de la GC en SGE, así:

- Existe una asociación directa entre GC y el cumplimiento de la normatividad, lineamientos y política pública establecidos desde el direccionamiento estratégico en la SGE en el INSOR.
- Consideran como GC, la relación frecuente, entre *la* información y las situaciones reales, aspecto que permite reconocer que son conscientes de la importancia de lo teórico y lo práctico para la construcción de conocimiento.
- Al hablar de conocimiento, los profesionales de la subdirección, utilizan las transferencias de conocimiento internas y externas, como estrategia para poder dinamizar la información obtenida, los hallazgos encontrados y los conocimientos generados.
- Las investigaciones y asesorías son los únicos escenarios, en que la SGE comparte sus conocimientos, con otros.
- Pese a darse la posibilidad de espacios de capacitación, estos no son constantes, ni estimulados por la SGE, lo cual no permite una actualización permanente por parte de los profesionales.
- La GC se desarrolla en su gran mayoría desde la experiencia de los profesionales y la escasa documentación sobre pérdida auditiva, producida hasta ahora.
- La GC se encuentra estrechamente ligada a las funciones de los profesionales, coordinadores y subdirectora, lo cual limita la amplia potenciación de esta, ya que por un lado estaría en manos de una o dos personas, y por el otro no estaría

permitiendo a los profesionales trascender su labor más allá de lo que “tiene” que hacer.

Una vez reconocidos las constantes y variables evidenciadas en las información proporcionada por los profesionales de la SGE, desde el marco de una construcción teórica, donde el universo social tenido en cuenta, evidenció el conocimiento sólido de los profesionales por el desarrollo de sus labores, la manera en que deben realizarlas y cómo, según direccionamientos de la organización, todos los conocimientos y acciones deben ser manejados, aparentemente sin mayores oportunidades de variabilidad, podemos encontrar otros aspectos, que están más allá de las respuestas obtenidas en la encuesta, pero que evidentemente hacen parte fundamental de los hallazgos del estudio y que permiten mostrar relaciones con la propuesta teórica planteada y la puesta en práctica, de la construcción de conocimiento y los usos y lo que ello implica realmente en una organización. Así entonces:

1. Los profesionales de la SGE, tienen claros los procesos en los que participan, donde el conocimiento se hace efectivo, tanto desde lo que realizan individualmente, como cuando se hacen colectivamente; sin embargo, reconocen que no son lo suficientemente efectivos, como para generar reales transformaciones organizacionales.
2. La SGE y en general el INSOR, no reconoce estructural y organizacionalmente, como parte de sus procesos misionales que interiormente se está desarrollando una Gestión del Conocimiento, por lo que sus procesos no son fortalecidos, como podrían serlo si adoptaran conscientemente un modelo de GC concreto.

3. Pese a las acciones que realiza la SGE, con sus conocimientos, los productos originados, no resultan ser lo suficientemente transformadores de la realidad en la que se fundamenta su razón de ser.
4. La GC se encuentra estrechamente ligada a las funciones de los profesionales, coordinadores y subdirectores, lo cual limita la amplia potenciación de esta, ya que por un lado está en manos de una o dos personas, y por el otro no está permitiendo a los profesionales trascender su labor más allá de lo que “tiene” que hacer.
5. Los profesionales de la SGE, evidencian un interés personal por actualizarse y fortalecer sus conocimientos, buscando un bien tanto individual como colectivo en beneficio de la población para la que trabajan. Sin embargo, este interés surge primero y de manera más evidente desde el profesional, y después desde la subdirección y la organización.

Las organizaciones, deben ser pensarse a sí mismas constantemente, pues no se trata solo de mostrar que es eficiente por cantidad de resultados en productos o cifras, o por respuestas de satisfacción de los empleados que más allá de demostrar la real situación en su interior, evidencian un mecanicismo en los discursos, que con el tiempo, en vez de renovarse y actualizarse, empiezan a caer en desuso, llegando incluso a perder la credibilidad, tanto en su interior como en su exterior; llevando a que la organización entre por un lado en un círculo sin avances y por el otro, en un manejo de doble discurso (el que debería ser y el realmente es).

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para interpretar las implicaciones de la Gestión del Conocimiento dentro de las organizaciones, se requirió conocer conceptos específicos como lo son la construcción, acciones y usos del conocimiento, lo que permite considerar de manera holística los procesos internos y externos que se pueden generar de esta gestión del conocimiento. Esta forma de estructuración de la organización va más allá de las fronteras tradicionales, lo cual genera la necesidad en los gerentes sociales de educación de extender el panorama de la gestión del conocimiento en sus organizaciones hacia otras posibilidades de gestión, con mejoras a los procedimientos administrativos, operativos y logísticos de la gestión del conocimiento.

A través de la interacción social en el entorno desde la óptica del Modelo Demerest de Gestión del Conocimiento se proporcionó una perspectiva de la construcción y desarrollo del conocimiento de las organizaciones, brindando un enfoque integral y las posibilidades que presenta en el desarrollo y uso del conocimiento como estructuras flexibles en la producción e implicaciones futuras, tanto internas como externas.

Después de encontrar relaciones y diferencias entre lo teórico y lo práctico entre la GC organizacional, podemos decir concluir en varios aspectos como que:

- i. Subdirecciones como la de Gestión Educativa y en general las organizaciones, no sólo debe procurar aumentar y potencializar sus conocimientos, sino generar acciones de aprovechamiento de estos recursos, lo cual conlleva a que la empresa

sea cada vez más inteligente y competitiva en relación con el mercado en el que se encuentre.

- ii. El hombre está construyendo constantemente contextos inteligentes, entornos en lo que tiene experiencias comunes con otros, lugares de concentración de experiencias que buscan fortalecer las relaciones que puedan generar capital intangible valioso, permitiendo posicionarse en el mercado y ser rentablemente competitivas.
- iii. Las organizaciones necesitan aprender constantemente y las acciones que se generan para una verdadera gestión del conocimiento, adquiere un mayor valor, en la combinación, sistematización, configuración y fundamentación de conocimientos compartidos, más allá solo de su uso o de la acumulación de información
- iv. Además del conocimiento estratégico, desde la dirección, como parte del quehacer gerencial, es preciso establecer un direccionamiento que tenga que ver con la política de la gestión, que es lo que va a permitir a la empresa marcar unos límites y delimitar el control que sobre la misma tiene.
- v. La implementación de modelos como el Demerest, en subdirecciones como la de Gestión Educativa o en organizaciones como el INSOR, permiten asumir el conocimiento no sólo a través de acciones como parte del cumplimiento de metas, sino como proceso de intercambio social y favorecimiento de los resultados.
- vi. La GC, traspasa las barreras de las instituciones educativas y de las aulas de clase, permitiendo pensar los procesos educativos y de conocimiento en diversos

espacios y contextos; llevando a transformaciones sociales desde las organizaciones gracias a la labor de los Gerentes Sociales Educativos.

Sin embargo, teniendo en cuenta lo anterior, y gracias al presente estudio, fue posible identificar que en organizaciones como el INSOR, con una SGE que trabaja diariamente desarrollando trabajos de investigación, asesoría y asistencia técnica a nivel nacional, sin ser plenamente consciente de lo que es y lo que implica la GC, emplea procesos en su dirección. Lo cual es un hecho que parece ser innato en las organizaciones, como lo plantea algunos modelos de GC y que autores como Nieves Lahaba y León Santos (2001; p. 122), señalan que todo esto está relacionado con “el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas” y desconocer esto, resulta convertirse en un factor desfavorable ya que le limita las posibilidades de fortalecer plenamente sus potencialidades internas.

La SGE, está en la capacidad de fortalecer sus procesos e implementar de manera consciente un modelo de GC, lo cual le va a permitir, fortalecer el desarrollo interno de sus acciones, aumentando sus conocimientos y su productividad. Ya que *construye* su conocimiento mediante las investigaciones y estudios de los profesionales (tanto individuales, como en conjunto) y da *uso* a estos, a través de las asesorías, las transmisiones de conocimiento (internas y externas), las publicaciones, los eventos de capacitación que se organizan y las intervenciones en redes y medios de comunicación

masivos. Por esto, se espera contribuir, desde este estudio, con la concientización en la subdirección de lo que implica la GC como parte de la estructura organizacional y con los intereses de la organización, por consolidar cada vez más el capital humano y usos de los recursos intangibles con que cuenta, para beneficio de todos los que hacen parte de cada uno de los procesos.

El conocimiento, no es una herramienta exclusiva de las instituciones educativas, sino que es el resultado de construcciones sociales, que funcionan gracias a las personas que hacen parte de cada proceso y que cuentan con los saberes necesarios para enriquecerlos. Por esta razón, el Gerente Social Educativo, debe estar en la capacidad de ofrecer tanto a las instituciones educativas, como a las organizaciones, lo necesario para gestionar al máximo los procesos que se lleven a cabo en su interior, garantizando que la Gestión del Conocimiento, responda de la manera más efectiva con las necesidades, no solo de un mercado, sino de los contextos y el mundo de hoy, y generar así, efectos de transformación, realmente valiosos para la sociedad.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbagnano, Nicolás (1973). *Historia de la filosofía*. Barcelona: Montaner & Simón.

Acosta Prado, J. C., & Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (35), 25-63.

Agencia Nacional de Infraestructura. (2012). *Guía para la Gestión del Conocimiento. Sistema Integral de Gestión*. (Proceso asociado: planeación Código Gi-12). Recuperado del sitio http://www.ani.gov.co/sites/default/files/gi-12_guia_para_la_gestion_del_conocimiento_v1_ani_0.pdf

Antún Callaba, J. P. (2005). *Indicadores de desempeño (benchmarking) de procesos logísticos*. México: UNAM.

Apps, J. W. (1991). *Problemas de la educación permanente*. Barcelona: Paidós.

Arbonés, A. L. (2006). *Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. 2da edición. Madrid: Díaz de Santos.

Atehortúa, Federico; Valencia, Jorge; Bustamante, Ramón. (2011). *Gestión del Conocimiento Organizacional, un enfoque práctico*. Bogotá: Gestión y Conocimiento.

Barragán, Hernando (1979). *Filosofía Moderna*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.

Barragán Ocaña, Alejandro (2009) *Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión*. México: UNAM

Boxwell, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España, S.A.

Bueno, E. (1999). *Gestión del Conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Madrid. Club Intelectual.

Canals, Agustí (2003). *La gestión del conocimiento*. En: *Acto de presentación del libro Gestión del Conocimiento*. Recuperado del sitio <http://www.uoc.edu/dt/20251/>

Copleston, Frederick (2004). *Historia de la Filosofía*. Traducción de Juan Manuel García de la Mora. 3ra. Edición. Barcelona: Ariel.

Del Giorgio Solfa, F. (24 de mayo de 2012). *Benchmarking en el sector público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires*. Institucional de la UNLP.

Domingo Valhondo (2002) *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: Diaz de santos S.A.

Drucker, P. F. (1994): "*La Era de la Transformación Social*". The Atlantic Monthly, (November); pp. 53-80.

Etxebarriga, Mária (2006). *La transformación organizacional basada en procesos de Gestión del Conocimiento*. Congreso Internacional de Información INFO. La Habana, 17-21 de abril.

Ferrater Mora, José Op. (1994). *Diccionario de Filosofía*. Suramericana B.A.

Gallego, Domingo & Ongallo, Carlos (2004). *Conocimiento y Gestión del Conocimiento. La gestión del conocimiento para la mejora de las personas y la organización*. Madrid, Pearson Prentice Hall.

Grau, América. (2000). *Herramientas de Gestión del Conocimiento*. En: EOI América. Fundación Iberoamericana del Conocimiento.

González, Luis José y otros (1986). *Diccionario de Filosofía*. Ed. El Búho. Bogotá.

Gurutze, M., Ochoa Laburu, C., & Velasco Balmaseda, E. (2007). *¿Es el benchmarking una herramienta de aprendizaje organizacional?* Recuperado el 25 de Noviembre de 2013, de Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX congreso anual de AEDEM.

Haslinda y Sarinah, (2009), The Journal of International Social Research Volume 2 / 9 Fall 2009, recuperado del sitio, http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt2/sayi9pdf/haslinda_sarinah.pdf

Martínez, Esther (2003). *Guía básica para la aplicación de las TICs en PYMES*. Zamudio.

McCarthy, Jerome. (1967) *Comercialización un enfoque gerencial*. Versión español, Buenos Aires: "El Ateneo".

Nieves Lahaba, Yadira y León Santos, Magda (2001). *La gestión del Conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*. En: ACIMED, 2001.

Nonaka, Ikujiro. *The Knowledge Creating Company*. Harvard Business Review 1991, pp. 96-104.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (2000). *La Empresa creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, en: *Gestión del Conocimiento*, Bilbao, Deusto-Harvard Business Review.

Quintas, Paul; Lefrere, Paul; Jones, Geoff. (1997) "*Gestión del Conocimiento: una agenda estratégica*", Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 385 a 391. Elsevier Science Ltd.

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-rejas, I., Araneda-Guirriman, C., & Rodríguez-Ponce, J. (2013). *la relación entre la gestión del conocimiento y la gestión académica: un estudio exploratorio en universidades chilenas*. *Interciencia*, 38(2), 88-94. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1364705781?accountid=48417>

Sanvino, Ramón (2003). *La Gestión del Conocimiento. Su importancia como registro estratégico para la organización*, Recuperado en: <http://www.5campus.org/leccion/km>.

Senge, Peter (1995): *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización inteligente*. México: Granítica.

Yuni, J. Urbano, C (2005) *Investigación Etnográfica – Investigación Acción*. Barcelona: Paidós.

8. ANEXOS



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN
INSTRUMENTO DIGANÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO (GC)**

ANEXO 1.

El siguiente instrumento, ha sido generado como parte del estudio sobre la “Identificación de la Gestión del Conocimiento (GC) al interior de las organizaciones”, con el fin de reconocer la manera en que se administra y gestiona la información y los saberes como activos intangibles de gran valía, en contextos empresariales determinados. A continuación, usted encontrará dos columnas con algunas preguntas relacionadas con el estudio. La columna de la izquierda, corresponde a la parte Teórica sobre la GC y contiene en cada Nivel Analítico una pregunta de selección múltiple, con cuatro respuestas acertadas, de las que deberá elegir, resaltándola con una línea, cuál de ellas, es la que más abarca el tema; y la columna de la derecha, contiene una pregunta abierta, que corresponde a la parte Teórico-Práctica, relacionada con su labor en la organización. Al finalizar el diligenciamiento del presente instrumento, usted deberá enviarlo a vuelta de correo al mail: sol.laverve@gmail.com, colocando en el asunto: **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**. Por favor responda completamente la encuesta y no olvide escribir todos sus datos.

Nombre (opcional): _____

Edad: _____

Cargo: _____

Antigüedad Institucional: _____

Título Pregrado: _____

Título Posgrado: _____

Nivel Analítico: CONCEPTO	
Teórico – La Gestión del Conocimiento	Teórico-Práctico – INSOR/SGE
El manejo y optimización que del recurso del conocimiento se da al interior de una organización y/o proyecto, es lo que se concibe como GC. Entendiendo esto, la GC:	1. ¿Desde su cargo, cómo se define la GC, en la SGE?

<p>a. tiene que ver con esa construcción interna que hacen los sujetos, donde los conocimientos se asimilan y transforman, para ser comunicados o transmitidos, lo que genera un mayor aprovechamiento de los recursos.</p> <p>b. empieza a ser relevante desde que se le considera como valioso activo inmaterial de las organizaciones y/o proyectos, propiciándose acciones de mejora y beneficio organizacional.</p> <p>c. implica que haya una organización y proyección de la información y saberes, buscando un mejor uso del conocimiento, haciendo la empresa más inteligente y competitiva.</p> <p>d. implica un aumento y potencialización del conocimiento de la organización.</p>	
Nivel Analítico: CONSTRUCCIÓN	
Teórico – LA Gestión del Conocimiento	Teórico-Práctico – INSOR/SGE
<p>La GC se ha consagrado como una disciplina que se concentra en generar, compartir y utilizar conocimiento autentico de una organización y/o proyecto, contribuyendo con su razón de ser y dando respuesta a las necesidades a que se enfrenta. En la GC, el conocimiento construido se cristaliza dentro de la organización, no sólo a través de programas explícitos sino a través de un proceso de intercambio social. De manera que la construcción del conocimiento que se plantea es:</p> <p>a. un componente que aporta y recibe de manera recíproca las características propias de cada integrante generando la construcción del conocimiento a partir de una visión general de la realidad.</p> <p>b. la de un proceso de creación que</p>	<p>2. ¿Cómo se construye la GC, por parte de los profesionales, coordinadores y subdirector de la SGE?</p>

<p>internamente se genera por medio de procesos de selección, capacitación y evaluación del capital humano.</p> <p>c. La de un modelo que no se queda con un solo saber, sino que tiene un enfoque más integral y productivo.</p> <p>d. la compilación de factores como la administración del conocimiento y la emancipación del empleado como un ser capaz de aportar, crear e innovar beneficiando a la organización.</p>	
Nivel Analítico: ACCIONES	
Teórico – La Gestión del Conocimiento	Teórico-Práctico – INSOR/SGE
<p>Desde que el mundo empieza a hablar de GC, la urgencia por redefinir las concepciones no sólo de lo que es el conocimiento y su uso, sino la filosofía de las empresas, inician realmente las transformaciones en cuanto revoluciones tecnológicas, cambios de enfoques estratégicos y gerenciales, innovaciones en el mercado, nuevas perspectivas y visiones de mundo y el conocimiento y la creatividad de potencializan como capitales tanto personales como empresariales. De ahí que las acciones representen en la GC:</p> <p>a. actitudes que deben estar en las mismas personas para que sean efectivas, así como herramientas que se utilicen para conseguir un propósito de la organización y/o proyecto, pero cada una como apoyo de la otra, más no como fundamento único.</p> <p>b. maneras en que se crea una cultura del conocimiento al interior de la empresa y en todos sus niveles, que implican rediseñar estructuras, reenfocar procesos y modificar pensamientos simples; siendo uno de los procesos más complejos desde los cuales se</p>	<p>3. ¿Qué tipo de acciones se efectúan en la SGE, para fomentar y fortalecer los conocimientos y la transmisión de estos entre los profesionales?</p>

<p>debe asumir la GC, como parte del trabajo, como actividad organizacional, como oferta y demanda en el mercado en que se desenvuelve la organización.</p> <p>c. que las organizaciones cada vez se preocupan más generar oportunidades para aprender y donde el ser humano pueda ir adquiriendo un papel más notorio, donde además el desarrollo tecnológico, mediante tareas significativas, se vaya convirtiendo en el mejor aliado de las organizaciones y de la adquisición e intercambio de conocimiento.</p> <p>d. la búsqueda de una articulación que permita integrar saberes, en pro de unos objetivos organizacionales. Los equipos de trabajo de las organizaciones que estén dispuestas a trabajar bajo modalidades de aprendizaje, deben pensarse como un todo, para que vayan hacia la misma dirección.</p>	
Nivel Analítico: USOS	
Teórico – LA Gestión del Conocimiento	Teórico-Práctico – INSOR/SGE
<p>La Gestión del Conocimiento, representa un sistema para administrar la adquisición, distribución, análisis y diseminación de conocimiento de cualquier tipo, dentro de una organización. Se basa en la premisa de que el conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos entre empleados, la organización y hasta con los clientes. De acuerdo con esto, el uso del conocimiento en una organización y/o proyecto:</p> <p>a. busca administrar los bienes intelectuales, de manera organizada y coherente, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que fomenta, recoge, asimila y aprovecha el conocimiento, con vistas a generar una empresa más inteligente y competitiva.</p>	<p>4. ¿En la SGE, cómo se usan y potencializan los conocimientos de los profesionales, en beneficio de la razón de ser de la Institución?</p>

<p>b. busca generar herramientas que permitan el uso adecuado de lo que saben, para la mejora de estructuras organizativas y de igual manera de estructuras sociales.</p> <p>c. consiste en la implementación de herramientas tecnológicas, buscando mejorar los procesos de productividad.</p> <p>d. fortalece el “conocimiento potencial” como transformador del conocimiento tácito al combinar la información del contexto y la experiencia de los seres humanos con el fin de llegar a un cambio de cultura organizacional.</p>	
--	--