

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
Políticas Académicas Institucionales
Vicerrectoría Académica- Dirección de Investigaciones
Gestión del Conocimiento

Aprobado por la Junta Directiva mediante Acta 633 del 22 de febrero de 2022

Resumen

La Política para la Gestión del Conocimiento presenta las orientaciones que permiten comprender lo que representa el conocimiento para la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB); con base en esta se da cumplimiento al rol de Institución de Educación Superior.

El conocimiento es un intangible, una convicción justificada y verdadera que existe en la mente de las personas y que, en una organización, permite desarrollar actividades que generan valor, por lo que se constituye en el activo más valioso que permite adaptarse a un entorno cambiante.

En este documento se detalla el Modelo de Gestión de Conocimiento al cual le apuesta la UNAB como organización que aprende; este es el Mapa de Conocimiento que facilita la identificación del saber clave dentro de la organización, así como el alcance para su implementación, bajo las premisas del plan de desarrollo vigente y el proyecto educativo institucional.

Palabras Claves

Conocimiento, Gestión de Conocimiento, Política de Conocimiento, Modelo de Conocimiento y Mapa de Conocimiento.

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) presenta, en este documento, **la Política** asociada a la creación del conocimiento como el activo más importante de una institución de educación superior y el aporte del mismo a la sociedad. De igual modo, institucionaliza y fija las orientaciones de las prácticas tendientes a garantizar el capital intelectual de la institución como una organización que hace del aprendizaje su estrategia, y, por tanto, asume un enfoque de gestión basado en el conocimiento; este mismo le permitirá ser una organización innovadora, pertinente y sostenible, ya que reconoce al conocimiento como un elemento esencial que se crea en y para las personas que integran la comunidad académica.

En concordancia con ello, la Institución declara la Política de Gestión del Conocimiento que establece los lineamientos, el Modelo de Gestión de Conocimiento que representa la forma como se promueve la interacción entre las personas y los conocimientos claves para el quehacer institucional, y el Mapa de Conocimiento en el que se describen, para los procesos misionales de docencia, investigación y extensión, con el objetivo de determinar, proteger y cumplir con su función social.

Estas declaraciones y herramientas del Sistema de Gestión de Conocimiento se ajustarán cuando sea necesario y se deba registrar una creación, actualización o se acceda a nuevos conocimientos, siempre ligados a la valía de las personas de la comunidad académica y a las líneas de conocimiento que cimientan el portafolio educativo en los diversos niveles y modalidades de formación.

2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO INSTITUCIONAL

La **Política** y el **Modelo** de Gestión de Conocimiento recogen los aprendizajes que son resultado de iniciativas que, desde el 2012, como parte del proceso de autoevaluación con fines de obtener la primera acreditación institucional, dieron origen a la formulación del proyecto de mejoramiento en docencia, investigación y extensión articuladas (IDEA), en el que se consideraba que la interrelación entre las funciones misionales con la sociedad debía fortalecerse para generar conocimiento que fuese aplicado en la solución de problemáticas del entorno; de esta manera se dio inicio a lo que hoy marca la pauta y prioriza la política en el quehacer universitario.

Uno de los temas estratégicos de Plan de Desarrollo 2013-2018 fue la investigación articulada con la docencia y con las necesidades del medio; en ese entonces se formuló el siguiente objetivo estratégico: adoptar un modelo de Gestión del Conocimiento como parte de la perspectiva de activos intangibles y del mapa estratégico. Dado el alcance del objetivo, en agosto de 2014 se toma la decisión de formular el proyecto estratégico Gestión del Conocimiento, cuyo fin es adoptar el modelo de Gestión del Conocimiento Institucional, para así integrar los aprendizajes previos. En 2015, la UNAB recibió el certificado CKMO en Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual, otorgado por la empresa *Belly Knowledge Management Internacional*. Para sostener esta certificación se radicó ante el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) el proyecto de mejoramiento e implementación del **Modelo** de Gestión de Conocimiento que, a su vez, se incorporó como reto en el Plan de Desarrollo para la vigencia del 2019 -2024.

En paralelo a estas decisiones, y partiendo de los postulados del Proyecto Educativo Institucional (PEI), lo “educativo” en la gestión del conocimiento implica acciones centradas en la educación y el aprendizaje que trazan el horizonte para la comunidad académica; por este motivo, se propician espacios para que el ser humano defina su esencia y sea una persona que se caracteriza por la conciencia de sus acciones y la voluntad para ejecutarlas.

La persona es un ser que se mueve entre el acto y la potencia, entre el ser y el poder ser, porque está en un continuo proceso de crecimiento, de desarrollo y aprendizaje: “Vive su vida como proyecto que articula conocimientos y decisiones con un horizonte de sentido” (UNAB, PEI, 2012).

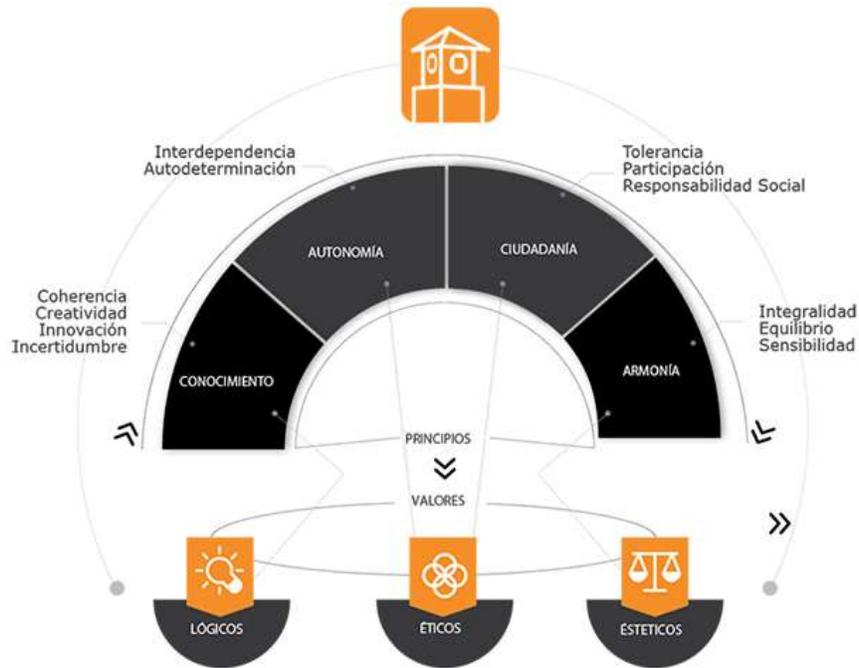
La UNAB, como organización educativa, reúne a personas que actúan mancomunadamente en la consecución de un ideal enmarcado en valores como ser humano, la realidad natural, las relaciones que establecen entre sí y la motivación a la construcción de conocimiento. Esta es una comunidad académica conformada por estudiantes, profesores, administrativos y egresados que fomenta expresiones y afirma su concepción humanística en un clima permanente, equilibrado y placentero para cumplir su labor formadora dentro de sus principios fundacionales y el desarrollo de su gestión.

Sobre los principios fundacionales, las tres dimensiones humanas: lógico (intelectual), ético (afectiva) y estético (corporal), son las bases que sustentan la gestión académica que, por su intención integradora, busca de manera permanente los lazos e interdependencias entre estos ámbitos (Ver figura 1).

- Los valores lógicos son las formas sistemáticas de pensar que favorecen la construcción del conocimiento, y se evidencian en coherencia, incertidumbre, innovación y creatividad.
- Los valores éticos son acuerdos para la interacción desde la autonomía, interdependencia y autodeterminación.
- Los valores estéticos son las formas armónicas de interacción del ciudadano UNAB con el mundo que actúa con integralidad, equilibrio y sensibilidad.

Sus principios señalan a la comunidad universitaria que lo primero y fundamental es el conocimiento, en la persona misma y en sus actuaciones, como imperativos y reguladores de las relaciones que se establecen como universidad con la sociedad.

Figura 1. Principios y valores



Fuente: Proyecto Educativo Institucional (PEI) UNAB

El conocimiento, como principio, es entendido como “la representación y apropiación de la realidad lograda con el ejercicio del intelecto, y se expresa en los valores de coherencia, creatividad e innovación, e incertidumbre” (UNAB, PEI, 2012).

- **Coherencia:** “Es garantizar acciones educativas que fortalezcan el desarrollo de los ideales del Proyecto Educativo Institucional” (PEI. Pág. 44). En ese mismo sentido, se busca articular el conocimiento con las necesidades del entorno y los integrantes de la comunidad académica.
- **Creatividad e innovación:** Es la capacidad de movilizar fuerzas racionales e intuitivas para generar propuestas novedosas. “Como proyecto le apostamos a la humanización, sin la certeza de lograrla por completo, en un juego colectivo lleno de incertidumbres y apasionante por la continua presencia de lo inesperado, que convoca a la creatividad y la innovación” (PEI. Pág. 18).

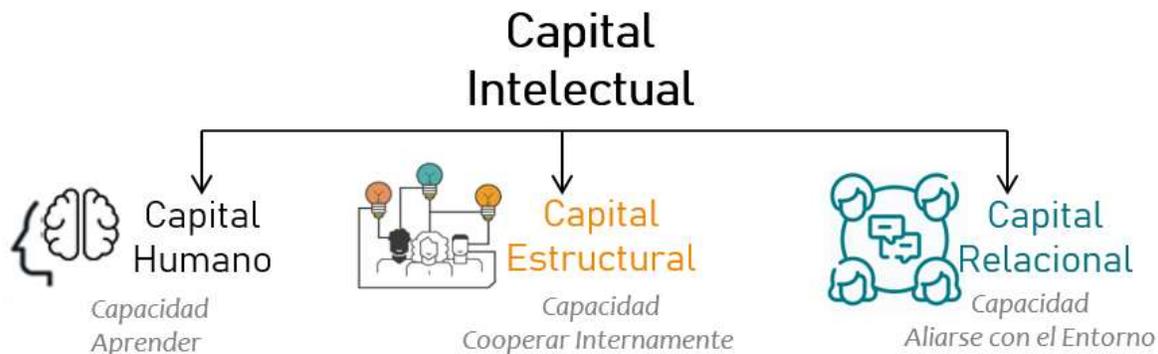
- **Incertidumbre:** Es el grado de perplejidad y duda que propicia la construcción del conocimiento. “El error se reconoce como posibilidad de construcción del conocimiento, la duda, la incertidumbre y el asombro, como características presentes en el encuentro pedagógico con los estudiantes dirigidos a sentar las bases para contribuir a la formación de un verdadero ser humano” (PEI. Pág. 26).

A manera de síntesis, desde el PEI, cada avance educativo, científico o tecnológico impacta la sociedad, estableciendo diferencias y distanciamientos, por lo que resulta prioritario que las instituciones educativas planteen políticas coherentes bajo la premisa de que el conocimiento no se deteriora con su uso, pues, por el contrario, su buena gestión es insumo del capital intelectual.

El Plan de Desarrollo 2019-2024 define el conocimiento como “escenario apuesta”, y, en el objetivo de la UNAB como institución de educación superior, el engrandecimiento del ser humano por medio de los principios de autonomía, armonía, conocimiento y ciudadanía, que guían su acción propendiendo por el mejoramiento regional, nacional e internacional. Estos, junto con el propósito central: “Formar integralmente personas autónomas, éticas y creativas, que contribuyan a transformar su entorno para construir una sociedad más próspera”, son apuestas que solo son posibles si se considera al conocimiento como el núcleo del capital intelectual y a este como el activo más valioso de la institución.

Así, para ser una institución de educación superior innovadora, pertinente y sostenible, se requiere garantizar que se cree valor a partir de la capacidad, como organización, para aprender, atributo este del capital humano, es decir, único en las personas. (Ver figura 2)

Figura 2. Componentes del capital intelectual



Fuente: Dirección de investigaciones UNAB

De acuerdo con el desarrollo conceptual y académico sobre el conocimiento, la UNAB hace la apuesta institucional hacia la creatividad e innovación. El despliegue de esta decisión se enmarca en cuatro pilares: el desarrollo de habilidades creativas de las personas, los procesos y herramientas que favorecen las soluciones originales y útiles, el ambiente físico y psicológico que facilita la creatividad y, como resultado de las tres anteriores, el producto innovador. Para la UNAB, la solución creativa de problemas es una metodología que subyace a los tres ejes misionales de Docencia, Investigación y Extensión, y a los procesos organizacionales. De esta manera dicha apuesta permea a la comunidad académica y su entorno.

3. GLOSARIO

En la UNAB, el conocimiento es el elemento clave que le permite ser una institución de educación superior innovadora, pertinente y sostenible, a partir del fortalecimiento y del mejoramiento continuo de su ámbito estratégico y quehacer institucional. En este sentido, como complemento de la política para la Gestión del Conocimiento, se explica el siguiente glosario:

- **Aprendizaje organizacional:** Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para así generar nuevo conocimiento individual, de equipo y organizacional, propiciando una cultura que favorezca el desarrollo de nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios. (Garzon & Fisher, 2008)

- **Capital estructural:** Es el conocimiento colectivo y social que forma parte de la práctica organizacional. Puede ser tácito y explícito.
- **Capital humano:** Es el conocimiento individual casi siempre tácito, que también puede explicitarse al servicio de la organización.
- **Capital intelectual:** Es la integración del conocimiento de los individuos que participan en la creación de valor, y es útil para la organización; lo nutren el capital humano, capital estructural y relacional.
- **Capital relacional:** Es parte del capital humano, y corresponde a los vínculos con partes interesadas de la organización que van construyendo sus integrantes en virtud de su rol y generan conocimiento a partir del cual se toman decisiones.
- **Coherencia:** Es la lógica y estructura entre los elementos, de manera que no se producen contradicciones ni oposición entre ellos.
- **Comité Eres Conocimiento:** Es un órgano interinstitucional de participación plural, que acompaña el proceso de la incorporación del modelo de Gestión del Conocimiento UNAB.
- **Competencia:** Es la habilidad o destreza necesaria para desarrollar una actividad, ejercer una labor de manera objetiva y funcional.
- **Compromiso y consciencia Institucional:** Es alinear el comportamiento propio a las necesidades, prioridades y objetivos de la Universidad, en pro de que los mismos se cumplan, actuando con responsabilidad, respeto por las normas y políticas, cumpliendo los valores institucionales, usando las mejores prácticas profesionales del cargo y privilegiando los intereses institucionales.
- **Comunicación para compartir conocimiento:** Es la interacción para transferir, interactuar y transmitir conocimientos, un proceso dialógico que alienta a los miembros del equipo a compartir, además de información, experiencias significativas.
- **Comunidades de práctica:** Son “conjuntos o redes interpersonales productoras de sentido y generadoras de conocimiento” (Wenger, 1998).

- **Conocimiento:** “Es un activo humano y organizacional que permite la toma de decisiones efectivas y acciones en contexto” (ISO, 2019), desde lo colectivo o individual, y que se adquiere de las experiencias al momento de desarrollar sus actividades. El conocimiento puede ser tácito o explícito.
- **Conocimiento tácito:** “El conocimiento tácito (*Know how*) se encuentra en la mente de las personas o de los equipos de trabajo, para la gestión del conocimiento; lo tácito puede ser parte del conocimiento personal y organizacional” (POLANYI, 1967).
- **Conocimiento explícito:** Se define como el conocimiento “objetivo y racional” que logra ser codificado y expresado de manera comprensible para otros, mediante algún medio documental, escrito, gráfico, audiovisual o narrativo” (NONAKA I. , 2001).
- **Conocimiento invalido u obsoleto:** Es el conocimiento que ya no tiene utilidad para los integrantes de la organización.
- **Creatividad:** Es un proceso dinámico, es la capacidad de generar ideas o soluciones originales, útiles a los desafíos y problemas presentados mediante el análisis, valoración y aplicación del conocimiento.
- **Cultura de conocimiento:** “Son los elementos, visibles, conscientes e inconscientes que apoyan los valores, comportamientos y actividades asociados al sistema de gestión del conocimiento” (ISO, 2019).
- **Dimensión del Modelo de Gestión de Conocimiento:** Son características interrelacionadas con una intención predefinida en el modelo de Gestión de Conocimiento UNAB, desde el PEI, lo lógico (intelectual), lo ético (afectiva) y lo estético (corporal), que permiten detallar la importancia de las sinergias para el logro de metas y propósitos.
- **Directorio de expertos:** Listado o base de datos organizada en un sistema de información que permite identificar a los expertos sobre un tema específico.
- **Dinamizador del conocimiento:** Ocupa un cargo en la UNAB e integra el comité Eres Conocimiento. Su rol es el de orientar y promover el desarrollo de los saberes y de su implementación.

- **Diferencia:** Es el detonante a partir del cual se inicia el diálogo entre saberes, que contribuye a la creación de nuevo conocimiento, es decir, es un valor fundamental para la gestión del mismo.
- **Elemento:** Es la conceptualización base, que crea o justifica una dimensión, dentro del modelo de Gestión del Conocimiento UNAB.
- **Experto del conocimiento:** “Es la persona competente para lograr resultados deseados” (Zeballos, 2015).
- **Gestión del cambio:** Es el sistema que establece “el proceso de transformación, integrándolo adecuadamente en la organización, y haciendo énfasis en los resultados y las herramientas necesarias para lograrlo” (Jiménez, 2013).
- **Gestión del conocimiento:** Es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas, para convertirlas en acciones de común entendimiento y útiles para generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico (Farfán & Garzón, 2006).
- **Incertidumbre:** A partir de la obsolescencia del conocimiento, surge la oportunidad para crear, generar el cambio social y organizacional.
- **Innovación:** Es el proceso que utiliza o aplica el conocimiento para crear y modificar productos y servicios, percibidos como de utilidad.
- **Innovación del conocimiento:** Es la habilidad para crear nuevos conocimientos mediante la experimentación, la creatividad y añadir valor a la gestión gerencial, técnica o científica que realice.
- **Inteligencia organizacional:** Es la capacidad colectiva que permite a la organización percibir adecuadamente su ambiente externo e interno, así como generar nuevos conocimientos que contribuyan a una efectiva toma de decisiones. Es sistemática y se logra por medio del aprendizaje. (Rodríguez & Galán, 2007)
- **Interacción:** Corresponde a una acción en doble vía que conecta los elementos y dimensiones del modelo con enfoque sistémico y abierto.

- **Lecciones aprendidas:** Es el conocimiento tácito o explícito al que se llega mediante la interacción, el análisis y la reflexión.
- **Líder de gestión de conocimiento:** Es la persona encargada de dirigir y guiar el sistema de gestión del conocimiento.
- **Mapa de conocimiento:** Es una guía que documenta y orienta en dónde se encuentra el conocimiento clave, lo identifica y localiza de manera estructurada y accesible para la gestión estratégica organizacional.
- **Modelo para la gestión del conocimiento:** Es la representación gráfica del enfoque de gestión para el capital intelectual de una organización, sobre la base de que el aprendizaje es su estrategia, porque es creadora o intensiva en conocimiento.
- **Multiplicador de conocimiento:** Es aquella persona que al interior de cada área transmite, favorece y explicita el conocimiento, estimulando un ambiente de aprendizaje.
- **Orientación al servicio:** Es enfocar los intereses y acciones para conocer, entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes, la comunidad y otros grupos de interés (profesores, oficinas internas de la Universidad, empresas, organizaciones sector público y privado, aliados, padres de familia, egresados) con consciencia del impacto social de su actuar, prestando un servicio que promueva la construcción de relaciones de largo plazo.
- **Planeación y organización:** Es determinar eficazmente las metas y prioridades (de sus tareas, procesos o proyectos), definiendo acciones, plazos y recursos. Incluye también la aplicación de mecanismos de seguimiento y verificación de cumplimiento, así como identificar las restricciones y riesgos existentes.
- **Redes de conocimiento:** Es un grupo multidisciplinario de personas u organizaciones que buscan asociarse con el fin de adquirir, fortalecer, comunicar y compartir conocimiento, agregando valor para que pueda ser aplicado.

4. OBJETIVO DE LA POLÍTICA

Esta política tiene como objetivo orientar a la comunidad académica de la UNAB en la incorporación del modelo de Gestión del Conocimiento al quehacer institucional, mediante los procesos de inteligencia organizacional, distribución, aprendizaje y renovación del conocimiento como motor para la generación de valor, el aprendizaje y la innovación.

5. PRINCIPIOS DE LA POLÍTICA

Esta política se ancla en los principios y valores del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la UNAB, referidos en el apartado dos de este documento; así mismo, en la racionalidad que brindan los principios de las normas internacionales para mejorar el desempeño de la organización. De la Norma Técnica Colombiana NTC ISO9001 sobre Sistemas de Gestión de la Calidad, el numeral 7.2 que, entre otras consideraciones, conceptúa que las organizaciones deben determinar las competencias necesarias, entendidas estas como la formación, educación y experiencia, y que documentar la información garantiza los conocimientos necesarios para la operación de la organización y de esta manera evaluar el desempeño. Así mismo, adopta las declaraciones de la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 30401 de Sistemas de Gestión del Conocimiento.

El conocimiento es creado por y para las personas: “El conocimiento es el proceso progresivo y gradual desarrollado por el hombre para aprender sobre su mundo, realizarse como individuo, y especie” (Ramírez, 2009), por lo cual el conocimiento se adquiere mediante el desarrollo de la persona, de sus habilidades y destrezas, y de su relación con otras personas y su entorno.

La naturaleza del conocimiento es intangible y complejo: Según Nonaka y Takeuchi (1995) la naturaleza es “...abstracta y estética”, dado lo anterior este principio exige reconocer sus orígenes y la trazabilidad del mismo.

El conocimiento es la fuente de valor: Cuando un conjunto de actividades económicas requiere de un intensivo aporte del conocimiento humano, ofrece a la sociedad nuevos productos y servicios que generan valor económico y social.

A la gestión, estrategia y objetivos de la organización, le subyace el conocimiento: El conocimiento y las capacidades que desarrollan las organizaciones han “...centrado de nuevo el interés en los aspectos internos de la empresa como determinantes de la competitividad...” (Calderón, 2017); y esta se logra según Segarra y Bou “...con ventajas defendibles de las empresas, lo que implica el desarrollo de las capacidades de gestión del conocimiento...”.

El conocimiento es vivo, por tanto, tiene un ciclo: El conocimiento es dinámico, lo que obliga a la revisión y monitoreo debido al cambio constante e innovaciones; por esta razón, tiene caducidad lo que exige nuevo conocimiento para genera valor.

La organización como sistema abierto interactúa con el entorno, por tanto, el conocimiento se retroalimenta en el diálogo con la sociedad: El conocimiento tiene valía, cuando en la interrelación con otras personas se identifican en él apropiaciones o representaciones mentales útiles.

El conocimiento se presenta de diferentes formas y es un espiral continuo e infinito: La forma adecuada para expresar el conocimiento según Martínez y Ruiz (2002) es: “...exponencial y dinámico”; la representación de estos dos atributos es una espiral infinita, porque aprender y generar nuevo conocimiento no tiene fin.

6. ALCANCE DE LA POLÍTICA

El alcance de la política para la Gestión de Conocimiento de la UNAB está priorizado para los procesos misionales de Docencia, Investigación y Extensión, y está delimitado por el modelo de Gestión del Conocimiento, sus cuatro dimensiones, elementos e interacción entre ellos.

Dado que la UNAB atiende todos los niveles de formación de la educación en Colombia, la política de Gestión del Conocimiento se focaliza en el nivel de educación superior, que incluye la educación tecnológica, el pregrado profesional y los posgrados.

El ámbito de docencia diseña, propone, ejecuta, evalúa y mantiene actualizados planes de formación de profesionales, en los niveles de educación universitaria de pregrado técnico, tecnológico, profesional y de posgrado, aprobados por la dirección universitaria y los organismos educativos del estado colombiano, que ofrecen asistencia y asesoría curricular, en pro del mejoramiento de las estrategias didácticas, y fomenta las innovaciones pedagógicas en todos los programas que administra la UNAB.

El ámbito de investigación diseña, propone, ejecuta, hace el seguimiento y evalúa proyectos de investigación; desarrolla programas de formación de investigadores; brinda asistencia y asesoría científicas a los programas internos y externos de la Universidad; fomenta y apoya el trabajo disciplinar e interdisciplinar, el respeto por la propiedad intelectual, la correcta utilización del capital intelectual y científico de la Universidad.

El ámbito de extensión diseña, propone, ejecuta, hace el seguimiento, evalúa y actualiza proyectos de consultoría, capacitación y asistencia técnica, para el desarrollo de las comunidades sociales y empresariales; difunde el trabajo institucional mediante la promoción de productos universitarios, transferencia de tecnologías y difusión cultural.

Alineado con las acciones que se desarrollan desde cada ámbito de la UNAB, se declara este marco de referencia con miras a garantizar el capital intelectual (humano, relacional y estructural); por lo tanto, mantendrá actualizados y descritos

en el mapa de conocimiento, lo necesario para crear, divulgar, incentivar, adoptar, mejorar, asegurar y valorar el conocimiento.

7. OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El **Modelo** de Gestión de conocimiento de la UNAB tiene como objetivo incorporar la gestión del conocimiento al quehacer institucional a través de los procesos de inteligencia organizacional, distribución, aprendizaje y renovación del conocimiento como motor para la generación de valor, el aprendizaje y la innovación. De igual manera, se articula con otras políticas asociadas como las de Gestión del currículo y formación institucional, la Política institucional de Ciencia, Tecnología, Innovación, Arte y Cultura, la Política de propiedad intelectual y la Política de seguridad de la información.

Son objetivos del modelo de Gestión del Conocimiento de la UNAB:

- Reconocer desde el enfoque sistémico, el contexto para incorporar los cambios, necesidades y expectativas de las partes interesadas como insumo para gestionar el conocimiento, en coherencia con los objetivos organizacionales.
- Alinear las dimensiones del modelo de Gestión de conocimiento a la Planeación estratégica de la UNAB.
- Identificar el conocimiento tácito o explícito, clave para la UNAB.
- Fomentar la cultura de manera que los hábitos, símbolos y actividades relacionadas con la gestión del conocimiento respalden la incorporación del **Modelo**.

8. MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO UNAB

La literatura especializada da cuenta de varios modelos para la Gestión del Conocimiento. Sin embargo, todos coinciden en dos acepciones, que son: el conocimiento es el núcleo del proceso social entre individuos, y que su enfoque es sistémico. El proceso social surge por la característica *psicobiosocial* de las personas, relacionado con la necesidad de reconocimiento propio en la interacción

con los otros y en la incapacidad de ser seres aislados. El enfoque sistémico es una consecuencia de esa característica que genera interdependencia y reciprocidad que de manera cíclica o continua modifican el comportamiento a partir de las experiencias previas. Cuando la descripción de estas premisas se puede explicar reiteradamente, se cuenta con un patrón o modelo. El **Modelo** de Gestión del Conocimiento UNAB asume dos premisas: el conocimiento es un proceso social entre individuos y su enfoque es sistémico, por tal motivo, genera interacciones, diálogos y se puede representar gráficamente.

En este sentido, la evolución de la Gestión del Conocimiento se debe remitir al proceso de transformación económica y social; en la figura 3 se evidencia que en paralelo con el desarrollo histórico de diversos saberes, la manufactura artesanal dio paso al uso del vapor como fuente energética y con ello la revolución industrial; seguida del hito de la energía eléctrica y, por ende, la mejora en la productividad y automatización, acompañadas de las nuevas formas de gestionar el mundo, lo que llevó a la globalización e interconexión con la ciencia de datos liderada por las tecnologías de información y comunicación, la denominada economía del conocimiento. En 1962, el economista austriaco Fritz Machulp la definió “como cualquier acción humana o instigada por el hombre adecuadamente destinada a crear, modificar o afirmar una conciencia, discernimiento o atención significativa”, es decir, es aquella que usa el capital intelectual como mecanismo de expansión, desarrollo y crecimiento de una sociedad.

Figura 3. Línea de tiempo Gestión del Conocimiento



Fuente. Elaboración propia

Como conclusión y teniendo como referencia las afirmaciones del Foro Económico Mundial, para “2022 cerca de 75 millones de puestos de trabajo habrán desaparecido por cuenta de la cuarta Revolución Industrial, mientras que la forma en que las personas trabajan con las máquinas y los algoritmos se transformará por completo” (Cann, 2018); esta perspectiva ratifica y justifica la decisión de incorporar la Gestión del Conocimiento en los procesos misionales de docencia, investigación y extensión, que son la razón de ser de la UNAB como institución de educación superior, mediante un modelo que permee las actividades, procesos y resultados.

Es decir, los modelos genéricos o teóricos son insumo para que cada organización defina cómo será la gestión o el flujo o modelo de conocimiento, de modo que favorezca la creación de valor, como una espiral que nunca termina, dado que su eficacia impacta directamente en la supervivencia organizacional por la incertidumbre y cambio como constantes.

Según Nonaka y Takeuchi (1995), hay cuatro modos de conversión del conocimiento en un flujo eficaz. Cuando el conocimiento tácito va a conocimiento tácito, se da una comunicación directa o socialización personal o grupal; cuando el conocimiento tácito va a explícito, se denomina proceso de externalización, es decir, cuando de forma visible, documentada y distribuible todos tienen acceso al conocimiento concreto; cuando el conocimiento pasa de una documentación a otra forma de representación, se dice que el flujo de conocimiento es de explícito a explícito; y, finalmente, cuando el conocimiento explícito pasa a tácito, denominado internalización, el conocimiento es usado de forma individual y se crean nuevos modelos mentales.

Por su parte, el modelo de Bukowitz y Williams (1999) considera siete etapas: obtener información, utilizar la información, aprender como resultado de utilizar y procesar la información, en esta etapa se crea conocimiento; evaluar la valía del conocimiento, construcción de conocimiento para garantizar la competitividad organizacional y mantener el conocimiento pertinente. Estas etapas serán eficientes

dependiendo de los hábitos e intereses de los integrantes de una comunidad; por ello, la cultura de la organización determina la gestión del conocimiento.

El modelo de Wiig (1994) para la gestión del conocimiento parte de la acepción de que el conocimiento es el único producto de la organización, por lo que su propuesta transitó entre la práctica con las tecnologías de la información, el aprendizaje organizativo, hasta llegar al concepto de capital intelectual sobre la base de factores claves como el conocimiento individual, la investigación y el desarrollo; procesos centrados en los clientes, y calidad y eficiencia. Para McElroy (2000) el modelo de gestión del conocimiento se representa como un ciclo vital, a partir de las convicciones y contexto organizacional. Dicho ciclo incorpora los procesos de producción, integración, retroalimentación hasta llegar a integrar el *conocimiento* a la memoria de los integrantes de la organización.

El modelo para la Gestión del Conocimiento de la UNAB tomó insumos de estos y otros referentes, y de las descripciones de las premisas, proceso social y enfoque sistémico, y se representa de manera gráfica, dando como resultado un modelo.

El modelo de Gestión de Conocimiento de la UNAB por sí solo no es un logro; este requiere que cada integrante de la organización identifique cómo sus saberes impactan las funciones misionales de docencia, investigación y extensión para así apropiarse de la pertinencia de las interacciones entre los elementos clave: personas, procesos, tecnología y cultura.

La representación gráfica del modelo para la Gestión del Conocimiento se detalla a continuación.

Figura 4. Modelo gestión del conocimiento

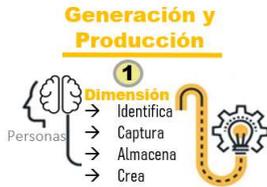


Fuente: Dirección de investigaciones

La lectura del modelo tiene como punto de partida a las personas de la comunidad académica, y desde ahí se inicia el flujo del conocimiento.

Son cuatro las dimensiones del modelo: la primera dimensión se denomina **Generación y producción** y su elemento central son las personas; la segunda dimensión, **Sistemas de información**, es la que favorece el flujo de conocimiento de las personas de la comunidad académica involucradas en los procesos misionales de docencia, investigación y extensión, mediante las tecnologías de la información y la comunicación; la tercera dimensión, **Analítica organizacional**, pone de manifiesto una primera interacción entre personas, procesos y tecnologías, generando insumos para la gestión de los procesos misionales a partir de roles y cargos. Finalmente, la dimensión cuatro es el escenario en el que convergen los resultados de la Gestión del Conocimiento permitiendo que el conocimiento sea la fuente del **Aprendizaje organizacional**.

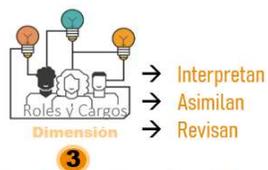
A continuación, se detallan cada uno de las dimensiones:



Dimensión 1: Generación y producción: Es el punto de partida o ancla del modelo. Considera que el activo más valioso de la UNAB son las personas que interactúan de forma dinámica como creadores y receptores del conocimiento. Son la esencia para la dimensión, la creatividad, la ideación, la investigación, la innovación y la experimentación.



Dimensión 2: Sistemas de información: Es la memoria y archivo histórico documentado (escrito, digital, audiovisual y de otras formas de expresión), que han ido migrando a herramientas mediadas por tecnologías de la información y la comunicación, para automatizar, digitalizar procesos y mejorar el desempeño.



Dimensión 3: Analítica organizacional: Son las dinámicas que generan valor agregado en la UNAB a partir de la transformación de los datos en información, y luego en conocimiento para cumplir con el rol social de la Universidad.



Dimensión 4: Aprendizaje organizacional: Es la evidencia cultural de la capacidad para incentivar, mejorar, asegurar y valorar la aplicación colectiva del conocimiento, como estilo de gestión que promueve la mejora de la calidad de vida acorde con las necesidades del entorno.

Cada una de estas dimensiones se desagrega en elementos que interactúan de forma sistémica para la Gestión del Conocimiento de los procesos misionales de docencia, investigación y extensión.

DIMENSIÓN	ELEMENTOS	INTERACCIÓN
Dimensión 1:	Personas: todos los integrantes de la comunidad académica: estudiantes, profesores, administrativos, egresados, empleadores, comunidad, ecosistema y Gobierno.	Identifica, captura, almacena y crea.
Dimensión 2:	Procesos y tecnologías: herramientas basadas en sistemas de información que favorecen la automatización y documentación del conocimiento.	Explicita, transfiere, incentiva.
Dimensión 3:	Roles y cargos: función que una persona desempeña en un lugar o en una situación y que alterna en el tiempo.	Interpreta, asimila, revisa.
Dimensión 4:	Organización: organización social como un todo.	Adopta, incentiva, mejora, asegura y valora.

Finalmente, en el centro del Modelo está el **mapa** que permite identificar el conocimiento clave de la UNAB, cómo gestionarlo y lograr la excelencia en los procesos del quehacer institucional de docencia, investigación y extensión, y con ello garantizar la retención del capital intelectual para la sostenibilidad.

Este **mapa** se estructura con base en la orientación a procesos, y en coherencia con la estrategia organizacional; es el eje concéntrico, en donde se evidencian o explicitan los saberes para las cuatro dimensiones del modelo, que giran en espiral infinito para favorecer la gestión o flujo del conocimiento de la institución comprometida con su misión institucional y principios fundacionales.

Así, en la UNAB, el conocimiento se **identifica, captura, almacena y crea**, en y para todas las personas de la comunidad académica, por lo cual **explicitar, transferir, e incentivar** son la fuente para que luego de la **interpretación, asimilación y revisión** permitan a la UNAB ser una organización que aprende, dada la estrecha e indisoluble relación con la reflexión, revisión, análisis, retroalimentación y aprendizaje que le permite fortalecer su capacidad para **adoptar, incentivar, mejorar, asegurar y crear valor** a partir del intangible más valioso que es el conocimiento.

Finalmente, la UNAB define que el marco de referencia para la toma de decisiones es el **Modelo de Gestión del Conocimiento**, sus dimensiones e interacciones, junto con las descripciones del **Mapa de Conocimiento**, y cuando sea necesario creará, adquirirá o accederá a nuevos conocimientos para lograr el objetivo retador.

9. LIDERAZGO, COMPROMISO Y TOMA DE CONCIENCIA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La alta dirección de la Universidad Autónoma de Bucaramanga asume el liderazgo y compromiso con el modelo de Gestión de Conocimiento, facilitando los recursos necesarios para los procesos de cambio generados desde la creatividad, innovación, visibles en la generación de conocimiento. Así mismo, propende por la toma de conciencia de todas las personas, de tal manera que el conocimiento tácito se explicita en favor del aprendizaje organizacional, y para tal fin conformó el comité

coordinador de Eres Conocimiento, un órgano interinstitucional que promueve la participación plural que acompaña la incorporación del modelo de Gestión del Conocimiento UNAB con sugerencia de programas y planes tendientes a favorecer la apropiación conceptual desde la comunicación, planes, programas y acciones para asegurar que el conocimiento clave labre un horizonte firme hacia la consolidación como institución de educación superior pertinente y sostenible.

10. COMUNICACIÓN Y MECANISMOS DE DIVULGACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La comunicación es un ejercicio dialógico que debe acercar a los integrantes de una comunidad, en este sentido la UNAB tiene un compromiso por desarrollar espacios académicos, culturales y de participación que favorezcan la interacción con todas las partes interesadas, para la divulgación del conocimiento.

Teniendo en cuenta que el alcance de esta política son los procesos misionales de Docencia, Investigación y Extensión, serán los seminarios pedagógicos, la cátedra libre, la producción editorial, cultural y científica propia, espacios para la reflexión, generación, apropiación y divulgación del conocimiento.

En lo organizacional, la caracterización de los procesos, manuales y procedimientos, instructivos y guías, resoluciones y reglamentos, utilizará como herramientas los sistemas de información, para automatizar el flujo de conocimiento.

Por otra parte, para la interacción con las partes interesadas, el sitio web www.unab.edu.co, el repositorio institucional <https://repository.unab.edu.co/> y las publicaciones propias, así como las redes sociales y otros canales de información asociados a las funciones misionales de docencia, investigación y extensión, apoyarán este servicio dialógico.

Para los fines pertinentes de la implementación del Modelo de Gestión de Conocimiento y divulgar la política, logros y retos, la UNAB cuenta con la Oficina de Comunicación Organizacional, quien mediante canales y medios institucionales apoya la divulgación de contenidos. Así mismo, para las acciones particulares,

según el alcance, se definen planes de comunicación que incluyen indicadores de tiempos, canales, objetivos y medios.

11. MARCO NORMATIVO Y REGULATORIO

Ministerio de Educación Nacional (MEN): El decreto 1330 de julio de 2019, en donde el MEN estipula las condiciones de calidad de los programas académicos; es importante para la UNAB crear un Sistema de Gestión de Conocimiento para aportar a la justificación de tres (3) condiciones de calidad de las nueve (9) exigidas por el Ministerio de Educación Nacional, en los siguientes artículos 2.5.3.2.3.2.6. Investigación, innovación y/o creación artística y cultural. “d. La capacidad para dar respuestas transformadoras a problemas locales, regionales y globales, e indagar sobre la realidad social y ambiental, entre otros, a partir del uso del conocimiento como herramienta de desarrollo” (MEN, 2019), 2.5.3.2.3.2.7. Relación con el sector externo y 2.5.3.2.3.2.8. Profesores.

Consejo Nacional de Educación Superior: En el acuerdo 02 de 2020 señala que el objeto, alcance y referentes conceptuales se deben para la gestión del conocimiento como una competencia para la “innovación, creación y difusión del conocimiento, incrementando la confianza y los procesos de generación de conocimiento, de desarrollo tecnológico y de innovación para ser puestos al servicio de la sociedad, la empresa y la academia, con el propósito final de mejorar el bienestar de una comunidad o población en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental, en consonancia con la misión de la institución y del nivel de formación del programa académico” (CESU, 2020).

Comisión Nacional de Acreditación (CNA): Con la resolución número 10820 del 25 de mayo de 2017, la UNAB, como institución educativa acreditada de alta calidad, se compromete a desarrollar mejoras institucionales en el ámbito de la gestión del conocimiento en concordancia con las políticas de aseguramiento de la calidad superior.

Estatutos UNAB: De acuerdo con la resolución 18132 de 23 de noviembre de 2018 en el artículo 4 Sección b., la UNAB tiene como objetivo específico “trabajar por la creación, el desarrollo y transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones, y promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país” (UNAB, 2018).

Código de ética: Establece disposiciones, expectativas y reglas de carácter obligatorio para la actuación de los miembros beneméritos, miembros de la junta directiva, funcionarios de la alta dirección, colaboradores, estudiantes, profesores e investigadores (receptores del código). Recopila disposiciones en materia ética reguladas en otros documentos internos, y establece nuevas previsiones para los miembros de toda la comunidad académica. Los receptores son responsables de actuar de acuerdo con estas expectativas éticas de la Universidad, así como con respeto por el propio el espíritu de estas disposiciones.

Código de gobierno corporativo: Es un documento de carácter autorregulatorio que refleja el compromiso de la UNAB con el fortalecimiento de su modelo de gobierno. El código describe de manera general los principales elementos del sistema de dirección y control de la Universidad. En este sentido, actúa como articulador de todos los elementos de gobierno corporativo definidos por la Universidad, que se desarrollan de manera más detallada en otros documentos internos, como: los estatutos, los reglamentos de los órganos de gobierno y el código de ética.

Direccionamiento estratégico UNAB: El proyecto Eres Conocimiento le apuesta a incorporar la gestión del conocimiento al quehacer institucional a través de los procesos de inteligencia organizacional, distribución, aprendizaje y renovación del conocimiento como motor para la generación de valor, el aprendizaje y la innovación. (UNAB, 2019)

NTC ISO 9001: En la NTC ISO 9001:2015 se incorpora el numeral 7.1.6: conocimiento de la organización, que indica que se deben determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios, estos se deben mantener y poner a

disposición en la medida que sea necesario. Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas (ISO, 2015).

NTC ISO 30401 2019: “Es una guía para apoyar a la organización y desarrollar un sistema de gestión que promueva y habilite eficazmente la creación de valor mediante el conocimiento, centrada en las formas en que las organizaciones crean y utilizan el conocimiento” (ISO, 2019).

Reglamento de propiedad intelectual y política de propiedad intelectual. Resolución 600 de mayo 21 de 2021. Tienen por objeto crear una cultura institucional en la materia, en la que prevalezca la difusión del conocimiento, así como la protección y el respeto a los derechos derivados de ella. Facilitar la materialización de la investigación, los procesos y el trabajo creativo en productos, servicios y empresas, aplicando los criterios de propiedad intelectual y de protección jurídica.

Esta declaración institucional, que pretende la política de Gestión del Conocimiento de la UNAB, enaltece el conocimiento como el centro de las misiones académicas y su transferencia, apropiación y actualización, que caracterizan las acciones del trabajo docente y administrativo tanto en espacios formativos como de investigación y de despliegue en el entorno. La UNAB es una universidad que impulsa el desarrollo humano integral y reconoce que el conocimiento es dinámico, y su evolución en el tiempo una variable que dinamiza su actividad misional y su ejecución administrativa, lo que implica siempre aprender a aprender o aprender por toda la vida, dando importancia al conocimiento que se profundiza, se aprende, se apropia, se transfiere y evoluciona para cumplir con el objeto social institucional, bajo postulados no solo científicos, sino también éticos y estéticos que dan armonía y profundidad al actuar institucional, le dan la impronta de diferenciación con otras universidades y con otras organizaciones de variados sectores

12. BIBLIOGRAFÍA

- Atehortúa Hurtado, F. A., Valencia de los Ríos, J. A., & Bustamante Vélez, R. E. (2018). *Gestión del Conocimiento Organizacional: Un enfoque práctico Articulado a la norma ISO 9001:2015*. Edición Gestión y Conocimiento Consultoría Organizacional.
- Atehortúa Hurtado, f. A., Valencia de los Ríos, J. A., & Bustamante Vélez, R. E. (2019). *Sistemas de Gestión del Conocimiento con base en la ISO 30401 Guías para su diseño, implementación y verificación*. Edición Gestión y Conocimiento Consultoría Organizacional.
- Bukowitz, W., & Williams, R. L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. Financial Times/Prentice Hall.
- Calderón, G. (2017). *La generación de Conocimiento en estrategia organizacional*. Medellín: Universidad Sergio Arboleda.
- Cann, O. (2018). Las máquinas harán más tareas que los humanos para 2025, pero aun así la revolución robótica creará 58 millones de nuevos empleos en los próximos cinco años. China: World Economic Forum.
- CESU. (2020). Por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad. Colombia: Ministerio de Educación Nacional.
- Farfán, D., & Garzón, M. (sep de 2006). La Gestión del Conocimiento. *La Gestión del Conocimiento*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad del Rosario.
- Garzon, M., & Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*(24), 195-224.
- Hernández Forte, V. (2016). *La Gestión Del Conocimiento En Las Organizaciones*. ALFAOMEGA.
- ISO. (2015). NTC 9001. *Sistema Gestión de la Calidad*. Colombia: INCONTEC.
- ISO. (09 de septiembre de 2019). NTC 30401. *Sistemas de Gestión de Conocimiento*. Colombia: INCONTEC.
- Jiménez, A. (2013). *Gestión del Cambio*. Madrid: Diaz de Santos.
- Malchulp, F. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. New Jersey: Princeton University Press.
- Martinez Leon, I., & Ruiz Mercader, J. (2002). LOS PROCESOS DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO: EL APRENDIZAJE Y LA ESPIRAL DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO. *XVI Congreso Nacional de AEDEM* (págs. 1-16). Universidad Politecnica de Cartagena.
- McElroy, M. W. (15 de Octubre de 2000). The New Knowledge Management. *KNOWLEDGE AND INNOVATION: JOURNAL OF THE KMCI*, 1(1), págs. 43-67.

- MEN. (2019). Único Reglamentario del Sector Educación. *Decreto 1330*. Ministerio de Educación Nacional.
- Navarro, J. G., & Martínez, A. (2017). *Gestión del Conocimiento: Una ventaja competitiva*. Alfaomega.
- NONAKA, I. (septiembre de 2001). Presentacion sobre "Synthesizing Capability: a Key to Create a New Reality. 84 y ss.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- POLANYI, M. (1967). *The tacit dimension*. New York: Doubleday.
- Ramírez, A. (2009). La teoría del conocimiento en investigación científica: una visión actual. *Anales de la facultad de medicina*, 70(3), 217-224.
- Rodríguez, Y., & Galán, E. (Diciembre de 2007). La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. *Ciencia de la información*, 36(3), 51-58. doi:10.1590
- Segarra, M., & Bou, J. (2005). Conceptos, tipos y dimensiones del conocimiento: Configuración del conocimiento estratégico. *Economía y Empresa*, 175-195.
- UNAB. (Julio de 2012). PEI. *Proyecto Educativo Institucional*. Bucaramanga, Santander, Colombia.
- UNAB. (Julio de 2012). PEI. *Proyecto Educativo Institucional*, 44. Bucaramanga, Santander, Colombia.
- UNAB. (29 de febrero de 2012). Resolución 375. *Se crea el IDEA, Comité técnico de Investigación, Docencia y Extensión, articuladas*. Bucaramanga, Colombia.
- UNAB. (Noviembre de 2018). Estatutos. Bucaramanga, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.
- UNAB. (Enero de 2019). *Código de ética*. Bucaramanga.
- UNAB. (Enero de 2019). *Código de Gobierno Corporativo*. Bucaramanga.
- UNAB. (2019). Plan de Desarrollo Institucional 2019-2024. Bucaramanga, Colombia: UNAB.
- UNAB. (mayo de 2021). Política de propiedad intelectual UNAB. Bucaramanga: UNAB.
- UNAB. (24 de Abril de 2021). Políticas Académicas Institucionales. Bucaramanga.
- UNAB. (21 de Mayo de 2021). Resolución 403.
- Wenger, E. (1998). *Comunidades de Practica - Aprendizaje Significado E Identidad*. Cambridge University Press.
- Wiig, K. M. (1994). *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking - How People and Organizations Represent, Create and Use Knowledge*. Schema Pr.

Zeballos, F. (16 de 11 de 2015). ¿Que es un Experto? Uruguay.