



AUDITORÍA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA BIBLIOTECA MARIO
CARVAJAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE – CASO DE ESTUDIO.

FREDDY ANDRES ESPAÑA PULIDO
DAGOBERTO QUINTANA PLAZA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2013



Tesis de Maestría

Auditoría a la Gestión del Conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del
Valle – Caso de Estudio.

Freddy Andrés España Pulido
Dagoberto Quintana Plaza

Tutora
Sandra Cristina Riascos Erazo

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración
Santiago de Cali
2013

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	1
1 GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	3
2 RESUMEN EJECUTIVO	4
3 PALABRAS CLAVES	4
4. PROBLEMA	5
4.1 Planteamiento del Problema	5
4.1.1 Formulación del Problema	7
5. JUSTIFICACIÓN	8
6. OBJETIVOS.....	12
6.1 Objetivo General.....	12
6.2 Objetivos Específicos	12
7. ESTADO DEL ARTE.....	13
7.1 <i>Análisis de la gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias de la Comunidad Valenciana: propuesta de un modelo de mejora, (2007).</i>	14
7.2 <i>Auditar la información para gestionar el conocimiento, (2004).</i>	15
7.3 <i>La auditoría como etapa previa a la gestión del conocimiento en una institución educativa mexicana, (2008).</i>	15
7.4 <i>La gestión del conocimiento y su relación con la documentación, (2007).</i>	16
7.6 <i>Diseño de un modelo para la gestión del conocimiento en los procesos de innovación de productos de las empresas del sector del mueble en Palmira (Valle del Cauca), (2006).</i>	17
8-MARCO DE REFERENCIA.....	19
8.1 División de Bibliotecas.....	19

8.2. Misión de la División de Bibliotecas.	19
8.3 Visión de la División de Bibliotecas.	19
8.4 Objetivos de la División de Bibliotecas.	20
8.5 Reseña histórica de la División de Bibliotecas.	21
9- MARCO LEGAL	24
9.1 A nivel nacional	24
9.1.1 Ley 87 de 1993	25
9.1.2 Decreto 4140 de 9 Diciembre de 2004	25
9.2 A nivel internacional.	26
10. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	27
10.1.1 Evolución Histórica	27
10.1.1 Coordinadas históricas sobre gestión del Conocimiento.	27
10.1.2 Actualidad y significado de la Gestión del Conocimiento.	27
10.2. El proceso de auditoría.	30
10.2.2. Etapas del proceso de auditoría.	32
10.2.3. Importancia de la auditoría	35
10.3. Conocimiento y Gestión del Conocimiento	38
10.3.1 El Conocimiento en las organizaciones.	38
10.3.2 Gestión del Conocimiento.	39
10.4. Los cuatro pilares de la Gestión del Conocimiento	43
10.4.1. Liderazgo.	44
10.4.2. Organización.	45
10.4.3. Tecnología.	46
10.4.4. Aprendizaje.	47
10.4.5. Objetivos de la Gestión del Conocimiento.	48
10.4.5. Factores que influyen en la Gestión del Conocimiento.	49
10.5. Modelos de gestión de la información y el conocimiento.	51
10.5.1. Gestión de la información organizacional.	51
10.5.2. Gestión del conocimiento organizacional.	52
10.6. Modelos de Gestión del Conocimiento	57
10.6.1. Balanced Scorecard.	57
10.6.2. Technology Broker.	58
10.6.3. Canadian Imperial Bank.	58
10.6.4. Universidad de West Notario.	58
10.6.5. Skandia Navigator.	58

10.6.6. Modelo de activos intangibles.	59
10.6.7. Dow Chemical.	59
10.6.8. Intelect.	59
10.6.9. Dirección estratégica por competencia: el capital intangible.	60
10.6.10. Knowledge Practices Management.	60
10.6.11. Nova.	60
10.6.12. Andersen.	60
10.6.13. Knowledge Management Assessment Tool.	61
10.6.14. EFQM de Excelencia.	61
10.6.15. Operations Intellectual Capital Benchmarking System.	61
10.6.16. Social Capital Benchmarking System.	62
10.6.17. Cities Intellectual Capital Benchmarking System.	62
10.7. MAGIC [®] : Un modelo que integra varios enfoques.	63
10.7.1. La estructura del modelo de referencia MAGIC [®]	66
10.7.2. Las personas, la clave de la cuestión.	68
10.8. Auditoria de la gestión del conocimiento	71
10.9 Herramientas de apoyo para la auditoría de la gestión del conocimiento.	77
10.9.1. Inventario del conocimiento.	77
10.9.2. Flujos del conocimiento.	78
10.9.3. Mapa del conocimiento.	78
11- METODOLOGÍA.....	80
11.1 Etapas del proceso de Auditoría.....	83
11.2 Análisis Descriptivos de los Datos.	83
11.3 Descripción versus inferencia.	84
11.4 Nivel de medición.	84
11.5 Población Objetivo.....	84
11.5.1 Unidad de Estudio.	84
11.5.2 Recolección de la Información.	85
11.6 Trabajo de Campo	86
11.7 Procesamiento de Datos e Información.....	88
11.8 Tabulación de Resultados.....	88
12 RESULTADOS	89
12.1 Información Básica	89
12.2 Información Sobre el proceso de Servicios al Público de la Biblioteca.....	91

12.3 Información sobre la Gestión del Conocimiento.....	92
12.4 Análisis de las preguntas de Escala.	98
12.5 Presentación de las Hipótesis.	100
12.6 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN.....	104
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES	110
REFERENCIAS.....	112

LISTADO DE FIGURAS

Pág.

FIGURA 1: ESTA INVESTIGACIÓN	24
FIGURA 2. CUATRO PILARES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	44
FIGURA 3. MODELO ESTRUCTURAL E HIPÓTESIS DE TESTEO.....	50
FIGURA 4. CICLO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN.....	53
FIGURA 5. ENFOQUES HABITUALES EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	65
FIGURA 6. ÁREAS DE APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	66
FIGURA 7. ESTRUCTURA DEL MODELO DE REFERENCIA MAGIC	67
FIGURA 8. LAS PERSONAS Y SUS COMPORTAMIENTOS EN UNA ORGANIZACIÓN	69
FIGURA 9. DISTRIBUCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	86

LISTADO DE TABLAS

Pág.

TABLA 1: TOTAL DE EJEMPLARES EN COLECCIONES DISPONIBLES PARA SU USO.....	6
TABLA 2. PROPÓSITOS DE LAS AUDITORÍAS.....	37
TABLA 3. AUDITORÍA DE CONOCIMIENTO	37
TABLA 4. MODOS DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO	54
TABLA 5. TAXONOMÍAS DEL CONOCIMIENTO Y EJEMPLOS.....	54
TABLA 6. DIFERENTES PERSPECTIVAS DEL CONOCIMIENTO Y SUS IMPLICACIONES	55
TABLA 7. ACTIVIDADES QUE SIRVIERON DE GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	80
TABLA 8 INFORMACIÓN SOBRE LAS ENCUESTAS REALIZADAS Y NO REALIZADAS	85
TABLA 9 INFORMACIÓN SOBRE LOS MOTIVOS DE LA NO REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS.....	85
TABLA 10 INFORMACIÓN DE LA ESTADÍSTICA BIVARIADAS DE LAS VARIABLES EDAD Y ANTIGÜEDAD.....	90
TABLA 11 ESTADÍSTICAS RELACIONADAS CON LA INFORMACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL TOTAL DE ENCUESTAS REALIZADAS	92
TABLA 12 ESTADÍSTICAS RELACIONADAS CON LA INFORMACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LAS 38 PERSONAS QUE MANIFESTARON CONOCER ACERCA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	93
TABLA 13 ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LOS CUATRO PILARES	99
TABLA 14 CORRELACIONES DE LOS CUATRO PILARES.....	104

LISTADO DE ANEXOS

		Pág.
Anexo – A	El instructivo de la encuesta	121
Anexo – B	La Encuesta	131
Anexo – C	Acta de Apertura de la Auditoría	137
Anexo – D	Acta de Cierre de la Auditoría	140
Anexo - E	Estadísticas Descriptivas de las variables utilizadas en la investigación	142
Anexo - F	Plan de Mejoras	194

DEDICATORIA

A Dios por la vida y por su divina presencia y fortaleza,

A la Universidad del Valle por su formación

A mi abuela Maria Etelbina Domínguez (q.e.p.d) por haber sido tan especial

A mi familia de sangre Mamá Olanía, Papá Cristobal, hermanas Olanía, Catherine y Cristina y mis sobrinos ahijados Camilo Andres y Nicolas.

A la profesora Sandra Cristina Riascos Erazo, por haberme servido de directora

A los profesores de la Universidad del Valle por sus valiosas aportes académicos

A los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal por su gran disponibilidad al diligenciamiento de la Encuesta

Dagoberto

A la memoria de mi madre

Freddy Andres

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos, primero a Dios y luego a las siguientes personas y entidades que hicieron posible la culminación de este proyecto.

A la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, entidad ejecutora del proyecto.

A nuestra valiosa Universidad del Valle.

A el Coordinador de Área de la Biblioteca el señor Jose Vitelio Lopez Arias, por su apoyo profesional e incondicional en la ejecución del proyecto.

A mis profesores de la Maestría en Administración , por sus valiosas orientaciones.

A compañeros y amigos por compartir todos los pormenores que acompañaron la culminación de este importante esfuerzo.

A todas aquellas personas que de una o otra manera contribuyeron a la terminación de mis estudios y que solo Dios y ellos saben cuánto me colaboraron.

Solo finalizo con un gracias y que Dios se los pague.

Dagoberto

Doy gracias a Dios por darme la oportunidad de acceder al conocimiento, a mi familia, especialmente a mi hermana Irina, a mi esposa e hijos que han sido la ilusión para escalar cada peldaño de mis triunfos, al Doctor Cesar Augusto Pérez Gonzalez y su familia, su apoyo ha sido fundamental en este proceso de formación, a todos aquellos que de una u otra forma ayudaron a culminar esta nueva etapa en mi vida.

Freddy Andres

Maestría en Administración de Empresas

Facultad de Ciencias de la Administración en Convenio con Acrip Valle

Proyecto de Investigación

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación y aplicación que aquí se presenta responde a una necesidad tanto teórica como práctica. Esto porque, por un lado, en nuestro contexto se ha tratado muy poco el tema de la Auditoría en Gestión del Conocimiento, y este trabajo recoge la conceptualización sobre el tema que permite una caracterización de los distintos elementos, herramientas y tipos de auditorías en Gestión del conocimiento. Pero, por otro lado, nuestro trabajo tiene principalmente un objetivo práctico, pues ha identificado una organización que cuenta con unos rasgos particulares en lo que tiene que ver con la Gestión del conocimiento, y que además brinda un servicio que facilita la divulgación de la cultura a la comunidad vallecaucana: La Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle. Así, la pregunta que se nos plantea es ¿Cómo mejorar la gestión del conocimiento en la Biblioteca de la Universidad del Valle a través de la aplicación de las técnicas y conceptos de auditoría?

En general, toda auditoría permite el reconocimiento de las debilidades y fortalezas de la organización, para poder instaurar así un mecanismo de control, que la conduzca al logro de sus objetivos. La auditoría se tomó fuerza como disciplina después de la incorporación de las tecnologías, la divulgación del taylorismo y la formalización de la enseñanza de la administración en las universidades. Ahora bien, el elemento del conocimiento ha ido ganando protagonismo en este tipo de procesos, pues ahora se concibe al conocimiento como un recurso estratégico de primer orden. La administración de la información, experiencia y reflexión del capital humano de una organización es de vital importancia para el logro de los objetivos de

producción y ventajas competitivas. Hoy se reconoce, entonces, la importancia del recurso humano en las organizaciones.

Existen varios modelos de Gestión del conocimiento, que serán debidamente presentados en este trabajo. Pero los investigadores debemos optar por un modelo de referencia para la aplicación al caso. Así, hemos elegido los cuatro pilares de la Gestión del Conocimiento de Stankosly y Baldanza (2001). Los cuatro pilares son el liderazgo, la organización, la Tecnología y el aprendizaje. En la ejecución de este modelo aplicado al caso de la Biblioteca Mario Carvajal, nos valdremos de las siguientes herramientas de apoyo: estadísticas, cuestionario aplicado a los funcionarios, y análisis de datos. Lo que nos permitirá proveer a la Biblioteca de un plan de mejoras en la auditoría de la Gestión del conocimiento así como de un diagnóstico acerca del sus debilidades y fortalezas en el flujo y aplicación de los conocimientos.

En síntesis, adaptaremos los conceptos y técnicas de la auditoría en función de la Gestión del conocimiento a la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

1- Generalidades del Proyecto

Tema	Gestión del Conocimiento
Título	Auditoría a la Gestión del conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.
Programa	Maestría en Administración con Énfasis en Gestión Humana
Tipo de financiación	Propia
Duración en meses	12 Meses
Investigadores	Dagoberto Quintana Plaza y Freddy Andrés España Pulido
Lugar ejecución	La Universidad del Valle
Dirección electrónica	dagoquin983@hotmail.com , freddyespa@hotmail.com

2. Resumen Ejecutivo

El siguiente estudio de caso busca aplicar los conceptos y técnicas de auditoría en función de la Auditoría de la Gestión del Conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle. Considerando que la auditoría es una herramienta de gestión que permite evaluar y formular planes de mejoramiento de una organización, se ha planteado en el presente estudio la adaptación de los conceptos y técnicas de auditoría en función de la gestión del conocimiento, la cual se aplicara en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle. Esta información será fundamental para fortalecer la gestión que realiza la Biblioteca, pues servirá como base para fortalecer la gestión del conocimiento de la misma. Con la aplicación de los conceptos y técnicas de auditoría de la Biblioteca Mario Carvajal se puede obtener un cuadro bastante objetivo del estado de los recursos del conocimiento y su empleo dentro de la organización, lo que facilitara el trazado de acciones para una mejor gestión y por ende para el desarrollo de su Capital Humano.

Es así, como el desarrollo de este estudio constituye un punto de partida para que la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle proponga o formule un modelo de evaluación de la Gestión del Conocimiento aplicando las técnicas de auditoría.

3. Palabras Claves

Gestión del Conocimiento, Auditoría, Auditoría a la Gestión del Conocimiento, Propiedad Intelectual, Comunidad, Universidad del Valle.

4. PROBLEMA

4.1 Planteamiento del Problema

El conocimiento entra en juego en una organización cuando las personas aplican su saber y lo conjugan con la información de que disponen para desarrollar su trabajo. Por eso es necesario que las organizaciones busquen esa conexión perfecta entre el conocimiento que poseen y los problemas a los que se enfrentan día a día, ya que si esto no ocurre, no conseguirán explotar el conocimiento y por lo tanto, éste no será productivo.

Por eso es necesario que el primer paso a realizar antes de desarrollar cualquier estrategia de gestión del conocimiento sea identificar qué conocimiento existe en la organización y dónde es necesario para apoyar sus decisiones y acciones. Sólo de este modo la organización será capaz de valorar la importancia del conocimiento del que dispone como recurso (Serrano & Zapata, 2004).

En el caso de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, caso de estudio del presente proyecto, constituida por 705813 de ejemplares en colecciones disponibles para su uso (ver tabla No.1); número de Empleados: 70, los cuales están distribuidos en 55 nombrados y 15 contratistas; el número de usuarios que ingresaron a la Biblioteca Mario Carvajal en el año 2009 fue de 780.842. Se ha identificado que existe una gran cantidad de conocimiento que debe ser gestionada y por tanto auditada, el conocimiento que se maneja en la biblioteca hace referencia a colecciones de: General, Reserva, Tesis, Referencia, Videoteca, Sonoteca, Colecciones, Especiales, Mapoteca, Revistas en Papel; adicionalmente en la biblioteca se prestan los siguientes servicios: Capacitación de usuarios, Sala de Invidentes, Préstamo Interno de revistas, Mediateca y Servicios Virtuales, Conmutación y préstamo interbibliotecario, Fondos bibliográficos y otros recursos electrónicos, Área Cultural, Museo Arqueológico “Julio César Cubillos”.

Tabla No. 1:
Total de ejemplares en colecciones disponibles para su uso

Clase de material	Ejemplares a 2009
Libros y trabajos de grado	356.351
Libros electrónicos	13.173
Revistas en papel y microficha	256.466
CD-Roms	4.049
Discos Compactos	5.631
Películas y videgrabaciones	7.571
Diapositivas	52.564
Mapas impresos y digitales	7.823
Maquetas	160
Microfilms	2.025
TOTALES	705.813

Fuente: División de Bibliotecas – Informe de Gestión 2009

En forma general, se estima un desconocimiento de la efectividad de la gestión del conocimiento que se realiza en la biblioteca Mario Carvajal como lo ratifica el Coordinador de Servicios de la biblioteca, lo cual dificulta la formulación de planes de mejoramiento de la gestión de la biblioteca Mario Carvajal. Se presentan problemas como: la falta de compromiso por parte de los usuarios, la poca recepción por parte de los docentes, la falta de información de los usuarios a la hora de consultar un servicio, no se tiene identificado el material que no es utilizado en la biblioteca, proyectos comenzados por personas que están prestas a jubilarse, no se tiene indicadores de los libros que están en mal estado, hay dispersión al tener el orden de clasificación por código de barras, no se cuenta organizados los libros por autor el cual afecta el proceso de consulta y búsqueda, falta sensibilización en el uso de los libros, número de colecciones que se encuentran represadas, entre otros. El reconocer el *know how* de este órgano de la universidad facilitaría el apoyo que este brinda a las diversas unidades académicas y a la comunidad universitaria.

Considerando que la auditoría es una herramienta de gestión que permite evaluar y formular planes de mejoramiento de una organización, se ha planteado en el presente estudio la aplicación de los conceptos y técnicas de auditoría en función de la gestión del conocimiento, la cual se aplicará en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle. Esta información será fundamental para fortalecer la gestión que realiza la Biblioteca.

Con la aplicación de los conceptos y técnicas de auditoría en la Biblioteca Mario Carvajal se puede obtener un cuadro bastante objetivo del estado de la gestión de los recursos del conocimiento y su empleo dentro de la organización, lo que facilitará el trazado de acciones para una mejor gestión y por ende para el desarrollo de su Capital Humano.

4.1.1 Formulación del Problema.

¿Cuál es el estado actual de la gestión del conocimiento en la Biblioteca de la Universidad del Valle a través de la aplicación de las técnicas y conceptos de auditoría?

}

5. JUSTIFICACIÓN

El propósito específico de las auditorías se basa usualmente en prioridades de gestión, intenciones comerciales, evaluación de riesgos y requisitos obligatorios. Por ejemplo:

- Comprobar si un proceso se está realizando de acuerdo con un procedimiento escrito y determinar su eficacia.
- Estimular un enfoque de proceso sistemático al negocio.
- Encontrar áreas e individuos que estén trabajando bien, de manera que esto se pueda recompensar y publicar.
- Verificar la correcta implementación de un proceso nuevo o que ha sufrido cambio.
- Hacer seguimiento al cambio organizacional.
- Identificar áreas de la organización que estén en riesgo y se puedan mejorar.
- Mejorar la comunicación entre áreas.
- Satisfacer un requisito de un cliente.

La lista anterior ilustra que la auditoría agrega un valor significativo a una organización, incluso si el resultado es solamente confirmar que todo está bien (Rodríguez Vera, 2009).

Piloto (2008) presenta a la Auditoría de la gestión del Conocimiento como una herramienta que puede apoyar el desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones, pues a partir de ella se puede obtener un cuadro bastante objetivo del estado de los recursos del conocimiento y su empleo dentro de la organización, lo que facilita el trazado de acciones para su mejor gestión y por ende para el desarrollo de su Capital Humano.

Piloto (2008) considera que la Auditoría de la gestión del Conocimiento es una investigación, un examen, una medición y una evaluación sistemática de las fuentes y recursos de conocimientos, en interés de determinar cuán efectiva y eficientemente éstos son utilizados en la

organización. Es un diagnóstico del estado de la salud del conocimiento organizacional, por medio del cual se permite conocer hacia donde la organización necesita concentrar sus esfuerzos de gestión del conocimiento, cuáles son sus necesidades, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y riesgos en este sentido. Plantea, además, que a través de la auditoría de la gestión del conocimiento, puede identificarse el origen, la ausencia, la disponibilidad, la naturaleza, las características, la aplicación, la calidad, el valor y el significado de los diferentes tipos de fuentes de conocimientos con que cuenta la organización, se puede examinar además la cultura de trabajo y las actitudes de las personas dentro de la organización, así como el estado de los procesos organizacionales con relación a las acciones de colaboración y de intercambio de conocimientos. La auditoría de la gestión del conocimiento también brinda una apreciable imagen de las capacidades y potencialidades del conocimiento de los miembros de la organización (Piloto, 2008).

En otros términos, los beneficios que se derivan de la aplicación de la Auditoría de la gestión del Conocimiento son los siguientes:

- Ayuda a la organización a identificar qué conocimiento se necesita para apoyar los objetivos organizacionales y las actividades colectivas e individuales.
- Muestra qué conocimiento es gestionado de forma efectiva y en dónde se necesitan llevar a cabo mejoras en ese sentido.
- Evidencia qué conocimiento existe en la organización y cómo se mueve y es utilizado dentro de ella.
- Identifica el conocimiento que existe en la organización y dónde este se ubica, mostrando los vacíos y las duplicaciones del mismo.
- Revela las fuentes de conocimientos que no son utilizadas para la creación de ventajas, por lo que evidencia los potenciales ocultos dentro de la organización.
- Identifica los flujos de comunicaciones y las redes, por medio de los cuales se evidencian las buenas prácticas, los obstáculos y barreras de estas.
- Provee un inventario de los recursos de conocimientos, facilitando con ello, hacerlos más visibles y por tanto más medibles y contables, con lo que se facilita una comprensión más clara sobre la contribución del conocimiento al desempeño de la organización.

- Provee una información importante a tomar en cuenta para el desarrollo de iniciativas y programas efectivos que son relevantes para la gestión de conocimientos específicos requeridos por la organización.
- Facilita la conformación del mapa del conocimiento de la organización.

Las Auditorías de la Gestión del Conocimiento responden a los intereses y fines de la organización, así como todas las auditorías, pueden llevarse a cabo tanto por expertos internos como por expertos externos. Los objetivos últimos de las Auditoría del Conocimiento son: mejorar la eficacia de los procesos, satisfacer mejor al usuario y obtener ventajas competitivas. A diferencia de otras auditorías, el fin de esta no es aplicar medidas a las personas, sino mejorar el sistema de gestión de la organización, de tal forma que favorezcan el aprendizaje y perfeccionen el que hacer de la organización (Piloto, 2008).

En síntesis, la aplicación de las herramientas de la auditoría a la gestión del conocimiento ayuda a identificar los activos de conocimiento de una organización o área de interés, ¿cómo se producen y por quién?, ¿qué competencias son necesarias para ejecutar los procesos?, ¿qué conocimiento crítico se requiere?, ¿qué conocimiento se genera?, ¿qué conocimiento hace falta?, ¿quiénes son y dónde están las personas que tienen el conocimiento experto dentro de la organización?, todo ello con el objetivo de analizar los componentes que llevan a dar valor agregado a la información y conocimiento disponible, posibilitar su uso compartido, dar soporte a la innovación y aprender de la experiencia.

Es así como el desarrollo de este estudio constituye un punto de partida para que La Biblioteca de la Universidad del Valle proponga o formule un modelo de evaluación de la Gestión del Conocimiento aplicando las técnicas de auditoría. De la misma manera, con la elaboración de este estudio de caso, la Universidad del Valle podrá hacerlo extensivo a las demás dependencia con los siguientes fines:

- ✓ La convicción de la existencia de información y conocimiento en las organizaciones que se deben identificar y procesar;

- ✓ La incidencia en su carácter dinámico (relación con otros procesos) y utilitario (mejora de procesos);
- ✓ La consideración del conocimiento como un factor estratégico clave en una organización para el logro de sus objetivos, de modo que una gestión eficaz lo convierte en un activo que aumenta el valor de la organización.

Todo lo anterior con el fin de aumentar el valor y ventaja competitiva de la organización. El objeto de esta práctica es la construcción de un sistema de producción de conocimiento útil en una organización para la toma de decisiones y la resolución de sus procesos estratégicos de negocio, vinculado con sus objetivos y valores corporativos y su plan estratégico mediante el diseño, la implantación, el mantenimiento, y la evaluación de un programa de identificación, conservación, organización, integración, análisis, valoración, protección, compartición y uso eficaz de los recursos de información de que dispone y del capital intelectual de sus miembros, con el apoyo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo General

Aplicar los conceptos y técnicas de auditoría en función de la Auditoría de la Gestión del Conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle – caso de estudio.

6.2 Objetivos Específicos

- Construir el Marco Teórico Conceptual en relación a los fundamentos de auditoría, conocimiento y gestión del conocimiento.
- Analizar los conceptos y técnicas de auditoría en función de la gestión del conocimiento.
- Aplicar los conceptos y técnicas de auditoría en función de la auditoría de Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal.
- Evaluar la aplicación de los conceptos y técnicas de auditoría en función de la auditoría de Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal.

7. ESTADO DEL ARTE

En los últimos años ha adquirido una especial importancia la Gestión del Conocimiento, por lo que se encontró abundante información sobre su base teórica, metodología de implementación, recomendaciones para su éxito; pero existe poca información sobre su aplicación en el ámbito educativo y sobre su forma de medición, partiendo de la aparente contradicción de cómo medir un activo intangible como es el conocimiento. A continuación presentamos algunos antecedentes relacionados al tema de investigación, realizados en otros países; a la fecha se han encontrado escasos documentos realizados en Colombia acerca de la gestión del conocimiento. Estos estudios los hemos dividido en:

1. Análisis de la gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias de la Comunidad Valenciana: propuesta de un modelo de mejora.
2. Auditar la información para gestionar el conocimiento
3. La auditoría como etapa previa a la gestión del conocimiento en una institución educativa mexicana.
4. La gestión del conocimiento y su relación con la documentación.
5. Lineamientos de un modelo de gestión del conocimiento para el sistema de investigaciones de la Universidad del Cauca, en el año 2006.
6. Diseño de un modelo para la gestión del conocimiento en los procesos de innovación de productos de las empresas del sector del mueble en Palmira (Valle del Cauca)

El tema de Gestión del Conocimiento ha presentado un creciente interés por parte de investigadores de todo el mundo. Ante tan amplia gama de investigaciones, sólo la construcción del estado de arte daría para la elaboración de muchos artículos científicos. Aquí, sólo presentaremos los estudios más destacados, recientes y próximos a lo que consideramos nuestro objeto de estudio.

7.1 Análisis de la gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias de la Comunidad Valenciana: propuesta de un modelo de mejora, (2007).

En España, Salvador Sánchez (2007), desarrolló el trabajo titulado “Análisis de la gestión del conocimiento en la bibliotecas universitarias de la Comunidad Valenciana: propuesta de un modelo de mejora”, en el que se analiza la situación y la implantación de programas de gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias y académicas, en el marco de la convergencia con el Espacio Europeo de Educación Superior en la Comunidad Valenciana. Allí se realiza una propuesta de acciones a desarrollar, desde el punto de vista de la gestión organizativa, a través de una encuesta enviada a los directores de los centros implicados, del análisis de la información de sus páginas webs (información institucional, memorias, acceso a recursos, etcétera), así como del uso de sus intranets y de las culturas corporativas con las que trabajan en relación con la importancia dada a compartir el conocimiento entre los colaboradores.

Los resultados obtenidos son comparados con modelos de referencia presentes en la bibliografía profesional y con el estudio de otros casos prácticos desarrollados tanto en España como en Europa y Estados Unidos, además se establece el uso de los indicadores, recomendaciones y normas establecidas por organismos oficiales como REBIUN o IFLA, con el fin de establecer un análisis DAFO que determine los puntos fuertes y débiles, así como las amenazas y debilidades. Se observa la existencia de acciones y propuestas específicas relacionadas con la gestión del conocimiento con resultados dispares según la biblioteca analizada, pero no existe un modelo común sistemático que haya sido aplicado ni el desarrollo de una cultura de compartir el conocimiento, aunque en todas las encuestas se reconoce su importancia. La falta del desarrollo de los flujos de conocimiento se hace más palpable en el caso del conocimiento tácito, uno de los más débiles en la gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias de la Comunidad Valenciana.

Este trabajo es útil para este proyecto porque en él se analiza la situación y la implantación de programas de gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias y académicas, en el marco de la convergencia con el Espacio Europeo de Educación Superior en la Comunidad

Valenciana, y con los resultados del proyecto se puede hacer una comparación con otros trabajos desarrollados en otros países, los cuales están más avanzados en el tema de la Gestión del Conocimiento.

7.2 *Auditar la información para gestionar el conocimiento, (2004).*

En España, la “Fundación Iberoamericana del Conocimiento” publica el artículo “Auditar la información para gestionar el conocimiento”, realizado por Serrano & Zapata (2004), en el cual resaltan la importancia que tiene realizar una auditoría de Información como primer paso, antes de realizar la gestión del conocimiento. Este estudio servirá como referente a la realización de la auditoría del proyecto en mención.

7.3 *La auditoría como etapa previa a la gestión del conocimiento en una institución educativa mexicana, (2008).*

En América Latina han surgido, en las últimas décadas, un conjunto de estudios desde los diferentes frentes disciplinares de las ciencias que han tratado de abordar el problema de la evaluación de la Gestión del Conocimiento en la sociedad actual. En este trabajo se utiliza el modelo de auditoría del conocimiento ONTO-KAUDIT, a continuación se presenta un resumen de la investigación realizada:

En el contexto actual, propiciado por diversos factores como: la globalización de los mercados, la transición hacia economías basadas en conocimiento y la generalización de las tecnologías de la información y comunicación, entre otros, se ha considerado que el éxito de una organización depende en gran medida de la capacidad de aprender y de innovar, dando creciente énfasis a los activos basados en el conocimiento como fuente elemental de la productividad y conformación del perfil de competitividad. Esto ha generado nuevos retos a las organizaciones y requerimientos de información y gestión del conocimiento individual, con la intención de hacerlo accesible para su uso de forma colectiva en beneficio de los objetivos de la organización.

El propósito de esta investigación cualitativa es la de identificar el conocimiento tácito y explícito disponible y requerido en las sesiones de tutoría académica, para posteriormente generar estrategias adecuadas de diseño y transferencia entre los distintos modos de conocimiento, con la finalidad de que contribuyan al objetivo de orientar y asesorar de manera exitosa a los estudiantes en su trayectoria escolar y formación profesional. Los primeros resultados muestran dónde se localiza, cómo fluye y cómo se interrelaciona el conocimiento que se genera en las actividades de tutorías académicas, así como oportunidades de aprendizaje organizacional.

La aplicación de este trabajo es fundamental ya que fue aplicado a una institución educativa. Este hecho se ajusta a nuestra investigación y aplicación porque también se trata del sector educativo.

7.4 *La gestión del conocimiento y su relación con la documentación, (2007).*

En el Departamento de Antioquia, Múnera & Pabón (2007) realizaron la investigación “La gestión del conocimiento y su relación con la documentación”, la cual consistió en:

A partir de las diferentes definiciones y concepciones de lo que es la gestión del conocimiento (GC) y la documentación, se ofrece un panorama que introduce los fundamentos conceptuales básicos de cada una de estas áreas del saber. Se dan a conocer los principales modelos de (GC) y de capital intelectual que se trabajan en el ámbito empresarial y los diversos puntos de vista que se han formado en torno a lo que es la documentación. Se ilustran las diferentes relaciones que se establecen entre la nueva tendencia empresarial y la documentación y se continúa con un avance sobre la investigación de la incidencia de la gestión del conocimiento en las empresas de Medellín entre 1995 y 2001, con énfasis en la documentación como herramienta de medición de la GC.

Este documento es importante porque ilustra una aplicación de la Gestión del Conocimiento y la documentación, lo que nos ayudará con los conceptos básicos de cada una de estas áreas del saber.

7.5 Lineamientos de un modelo de gestión del conocimiento para el sistema de investigaciones de la Universidad del Cauca, en el año 2006, (2006).

Lineamientos de un modelo de gestión del conocimiento para el sistema de investigaciones de la Universidad del Cauca, Olave & Restrepo (2006). Este trabajo está basado en la gestión del conocimiento, como área que contiene los elementos esenciales para hacer de la actividad investigadora un proceso cuyos resultados aportan al desarrollo productivo de la región. Así, se propone un Modelo de Gestión que tiene como objetivo constituirse en una herramienta organizacional que permite avanzar en el cometido de estrechar vínculos entre la Universidad y el Sector Productivo, a partir de la eficiente gestión de sus procesos de investigación. En este proceso se utilizan herramientas de tipo gerencial que buscan replantear el trabajo de los actores institucionales y proveerlos de un esquema cuya sencillez contiene la complejidad de reunir bajo un mismo Modelo las diferentes áreas de conocimiento que manejan los grupos de I+D, contruidos y que se convierten en el potencial para el desarrollo del planteamiento expuesto.

La identificación del estado actual del Departamento del Cauca se realizó con base en investigaciones que previamente se habían desarrollado. De la misma manera este trabajo toma como referencia el proyecto CAUCAYT, trabajo que tiene definido lo que se denominan ejes temáticos, y se convierten estos en las directrices establecidas por los actores regionales que participan en su construcción.

Este trabajo de tesis se utiliza para evidenciar los trabajos realizados en la Universidad del Valle, relacionados con la Gestión del Conocimiento.

7.6 Diseño de un modelo para la gestión del conocimiento en los procesos de innovación de productos de las empresas del sector del mueble en Palmira (Valle del Cauca), (2006).

El objetivo fundamental del presente documento es la formulación de un modelo de Gestión del Conocimiento en los procesos de innovación de producto para el sector mueble en Palmira (Valle) que le permita desarrollar e implementar nuevos productos.

Para la construcción de las herramientas teóricas, se realizó un análisis detallado de los principales campos de Gestión involucrados en el modelo diseñado: La Gestión del Conocimiento y la Innovación del producto. Sobre el primero se establecieron las definiciones, los modelos más conocidos y la innovación del producto y las dificultades que se encuentran en la aplicación de cualquier modelo de Gestión del Conocimiento. Sobre el segundo, la innovación del producto, se estableció un marco que define el contexto competitivo que exige la continua innovación, las definiciones, modelos, alcances y los procesos de implementación.

Este trabajo de tesis se utiliza para evidenciar los trabajos realizados en la Región, relacionados con la Gestión del Conocimiento

Como se puede observar, todas estas investigaciones abordan el problema desde diferentes perspectivas. En esta propuesta de investigación de estudio de caso, se pretende abordar el asunto desde la Gestión del Conocimiento en el marco de las ciencias administrativas para tratar de resolver la inquietud central de esta investigación, la cual es: ¿Cómo mejorar la gestión del conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle a través de la aplicación de las técnicas y conceptos de auditoría?

8- MARCO DE REFERENCIA

8.1 División de Bibliotecas.

La División de Bibliotecas tiene como función general la gestión de los procesos bibliográficos que se requieren para el normal desarrollo de las actividades académicas, de investigación y extensión de la Universidad del Valle. La dependencia está adscrita a la Vicerrectoría Académica y se encarga de las actividades relacionadas con la documentación de la comunidad.

8.2. Misión de la División de Bibliotecas.

Ofrecer servicios y recursos de información mediante la conformación equilibrada de acervos documentales y desarrollar competencias para el acceso y uso de los mismos, disponiendo de los recursos tecnológicos y espacios físicos adecuados para su consulta y aprendizaje como apoyo a la docencia, la investigación y la extensión.

8.3 Visión de la División de Bibliotecas.

La División de Bibliotecas de la Universidad del Valle, como institución activa en desarrollo permanente que fomenta y apoya el aprendizaje, aspira a consolidarse como un Sistema de Bibliotecas eficiente, competitivo y dinámico, con recursos tecnológicos modernos, que integre las bibliotecas seccionales, regionales y centros de documentación con que cuenta la Universidad, para el año 2011. Dentro de un proceso de formación permanente contará con personal altamente calificado para la prestación de servicios y la administración de los recursos de información.

El sistema de Bibliotecas para su completo desarrollo propenderá por un proceso de cambio de la cultura organizacional y de gestión de la calidad, que involucre empleados, profesores y estudiantes.

8.4 Objetivos de la División de Bibliotecas.

a) Desarrollar, conservar y difundir la información documental y los materiales bibliográficos en cualquier tipo de soporte, relacionada fundamentalmente con los programas de formación que brinda la Universidad.

b) Elaborar y difundir la información bibliográfica necesaria para satisfacer la demanda de los usuarios individuales y de los planes de estudios, facultades, centros de documentación, Sedes Regionales, Seccionales y demás áreas funcionales donde se hace presencia, prestando especial atención a temáticas relacionadas con la formación académica y la investigación.

c) Garantizar el acceso a la información documental que permita a la Universidad cumplir sus objetivos de formación, docencia, investigación, gestión y extensión.

d) Dirigir la elaboración y el mantenimiento de los catálogos de todo tipo de colecciones y publicaciones, manteniendo de esta forma las bases de datos necesarias para el sistema de información de acceso a la información.

e) Llevar a cabo la coordinación técnica de los programas de cooperación interbibliotecaria que se establezcan, actuando además como organismo técnico bibliotecario representante de la Universidad en este campo.

f) Proporcionar, a los usuarios y a las dependencias que conforman la estructura académica de la Universidad, el asesoramiento necesario para el mejor uso de los recursos de la División de Bibliotecas.

g) Poner a disposición de los estudiantes, profesores y dependencias de la institución, la información que requieran para el mejor desempeño de las actividades y propósitos que les son propios.

h) Participar en programas y convenios interinstitucionales que tengan como objetivo mejorar sus propios servicios (catálogos, préstamo interbibliotecario, canje y demás).

i) Facilitar a la comunidad universitaria el acceso a la información documental de otras bibliotecas y centros de documentación.

j) Integrarse en las redes y sistemas de información que potencien los objetivos institucionales.

8.5 Reseña histórica de la División de Bibliotecas.

El desarrollo del **Sistema de Bibliotecas** de la Universidad del Valle ha sido paralelo al desarrollo de la misma Universidad. Antes de la creación del Departamento de Bibliotecas en el año 1963, las Bibliotecas en la Universidad se crearon por iniciativa de los Decanos de las Facultades existentes y cada una de ellas tenía su propia Biblioteca. En todos los casos las bibliotecas se crearon y desarrollaron como soporte a los programas de enseñanza.

Las primeras bibliotecas que se crearon en la Universidad fueron:

Ingeniería Química (1945).

Electro-Mecánica (1946).

Arquitectura (1947).

La Biblioteca Central, de carácter eminentemente humanístico se creó por iniciativa del entonces rector, Doctor Mario Carvajal en 1955.

Economía (1959).

Ingeniería Sanitaria (1960).

Medicina (1962).

Para el año de 1962 el número de volúmenes de las Bibliotecas era de 17593, y existían 1015 revistas por título.

Tres grandes factores han marcado el Desarrollo de la Biblioteca:

1. En 1962 el asesor de la Fundación Rockefeller, Mario Malczewski, Director de la Biblioteca de la Universidad de Washington Seattle, presenta al rector, Doctor Mario Carvajal, un informe de su asesoría y recomendaciones para el desarrollo administrativo, colecciones y servicios bibliotecarios en la Universidad del Valle. A raíz del informe del Doctor Malczewski, en 1963 surge un Departamento de Bibliotecas, caracterizado por la centralización, tanto administrativa, como de sus colecciones. Esta centralización se hace con el apoyo de la Fundación Rockefeller. Durante esta década el desarrollo de las colecciones de biblioteca es sustancial debido al soporte económico de la Fundaciones Rockefeller y Kellog. Esta última para colecciones de Salud.

2. En la década de los años 70's, la Biblioteca presenta un gran cambio operativo debido al traslado a la Ciudad Universitaria y la construcción de un edificio propio para la Biblioteca, con un área construida de 18.000 metros cuadrados, el edificio de Bibliotecas más grande construido en el país con este propósito. Durante esta época también hay un gran desarrollo en las colecciones y los servicios gracias al préstamo del BID a la Universidad. A mediados de los 70's y la década de los 80's ocurre la peor crisis para la Biblioteca y es la falta de fondos para financiar las colecciones de revistas suscritas gracias al apoyo de la Rockefeller y el BID, podríamos calificar la época de la "Crisis Financiera".

3. Durante los 90's y específicamente en 1992, la administración consideró fundamental el apoyo a la Biblioteca asignándole fondos del proyecto estampilla en un promedio de 400 millones de pesos anuales.

8.6 Organigrama de la División de la Bibliotecas de la Universidad del Valle.



Fuente: http://biblioteca.univalle.edu.co/info_general/organigrama.html

Mediante el ACUERDO No. 006 de Abril 29 del 2002, el Consejo Superior define la estructura organizacional de la División de Bibliotecas de la Universidad y se establece su Planta definitiva de Cargos.

9- MARCO LEGAL

9.1- A nivel nacional

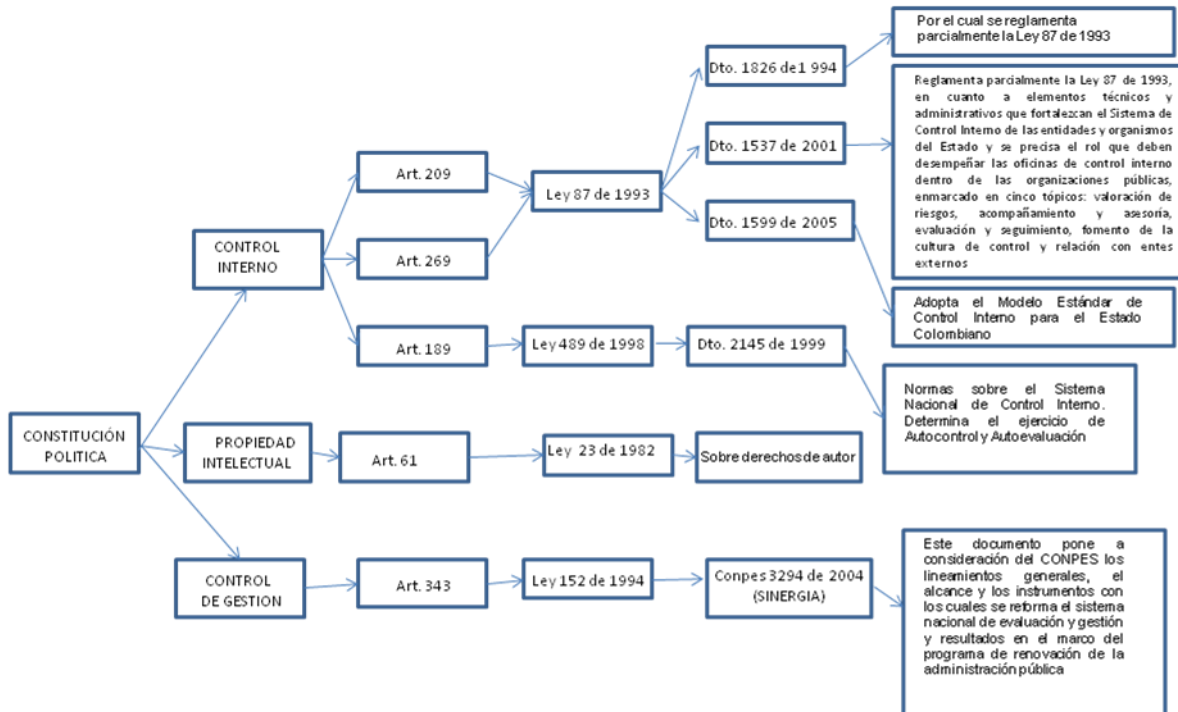


Figura No. 1: Los Autores

A continuación se realiza una descripción del porqué de la importancia de utilizar las normas nacionales para la elaboración del proyecto, en especial la Ley 87 de 1993 y el Decreto 4140 de 2004. Con estas Leyes y Decretos se trata es de identificar la normatividad dentro de la cual se enmarca la Universidad y lo que tiene que ver específicamente con las normas de auditoría para el sector público.

9.1.1 Ley 87 de 1993

- ✓ Conceptos básicos (Art. 1)
- ✓ Objetivos, elementos y características (Art. 2, 3 y 4)
- ✓ Roles y responsabilidades (Art. 6)
- ✓ Obligatoriedad de crear un sistema de evaluación de gestión (Art. 8)
- ✓ Obligatoriedad de crear una función de evaluación independiente – Oficina de Control Interno (Art. 9)
- ✓ Crear la figura del Auditor Interno, Jefe de la Oficina de Control Interno y/o Asesor de la Dirección en las Entidades Públicas (Art. 11)
- ✓ Función de los auditores internos (Art. 12).

9.1.2 Decreto 4140 de 9 Diciembre de 2004

Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública

Esta norma está dirigida a todas las entidades, y tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción. (NTCGP 1000, 2004)

9.2 A nivel internacional.

Normatividad relacionada con la Calidad

- ✓ ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad
- ✓ ISO/IEC 27001 - ESTÁNDAR INTERNACIONAL - Sistema de Gestión de Seguridad de Información

Normatividad relacionada con la Propiedad Intelectual

- ✓ Decisión Andina 351 de 1993 (Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos)
- ✓ Tratados Internacionales (Convenio de Berna, ADPIC, WCT, WPPT)

10 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se expone en forma general las concepciones de la evolución histórica de la gestión del conocimiento, la auditoría, conocimiento y gestión de conocimiento que son la base para el desarrollo de la auditoría en gestión del conocimiento en la biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

10.1 Evolución Histórica

Riesco, M. (2006) comenta que la evolución histórica de la gestión del conocimiento está dada por las siguientes premisas:

10.1.1 Coordenadas históricas sobre gestión del Conocimiento.

Desde hace una década el movimiento por la Gestión del Conocimiento está teniendo un relieve social importante. Lo avalan el discurso de economistas, lingüísticas, filósofos, consultores, sociólogos y profesionales de los negocios. No es un asunto nuevo, evidentemente, pero entonces, ¿por qué este desaforado entusiasmo? ¿Cómo interpretarlo?

10.1.2 Actualidad y significado de la Gestión del Conocimiento.

Hatchuel (2002) opinan que el interés se debe tanto a la multiplicación de los expertos como a una crisis de sus modelos de intervención y de renovación del saber. El movimiento señalaría una crisis importante en las empresas modernas, enfrentadas a un capitalismo de innovación intensiva. Otros autores lo consideran la penúltima moda; otros constatan que ha generado beneficios en los negocios; que es consecuencia de la irrupción de las TIC; que se debe

a la imperiosa necesidad que tienen las empresas de aprender permanentemente; otros, en fin, valoran el conocimiento como un activo primordial que es necesario gestionar para obtener valor añadido.

Según Hatchuel (2002), antes del siglo XIX los empresarios se concentraban en la gestión de las compras, las inversiones y la venta. El interés por comprender los procesos implícitos en tales acciones no se hizo intenso y sistemático hasta la llegada del movimiento taylorista y el nacimiento de la “oficina de preparación del trabajo”, cuya finalidad primera era hacer una ciencia del trabajo basada en los conocimientos productivos. En esta época surgen, por ejemplo, las famosas curvas de aprendizaje y los criterios modernos de remuneración.

Ya en el siglo XX, el éxito de la investigación química en los laboratorios empuja a las empresas a gestionar los conocimientos de una manera nueva, aunque su finalidad primera no fuese la innovación. En este proceso, por ejemplo, se ubican los esfuerzos de General Electric.

Una tercera etapa tiene lugar cuando la cultura “administrativa” pasa a formar parte de la enseñanza académica. Es el momento de los conocimientos de la “administración o la dirección”, propios de empresarios y gerentes. La facultad empresarial pionera tuvo su sede en Stanford en el año 1925, siendo su orientación eminentemente práctica. Este saber administrativo fue enriquecido con técnicas e instrumentos testados durante la Segunda Guerra Mundial. Así comenzaron a surgir los denominados trabajadores de “cuello blanco”. Aunque a partir de 1959 se diseñaron las líneas maestras de una ciencia de la gestión, en los ámbitos académicos se soslayó la dimensión aplicada del conocimiento administrativo durante los años 60 y 70.

A partir de la década de 1970, el capitalismo centra su competitividad en la innovación intensiva, haciéndose sus resultados visibles en el campo automovilístico, la telefonía móvil, las TIC, los electrodomésticos, etc. Esta innovación intensiva va acompañada de grandes transformaciones sociales, de las que son a la vez causa y efecto, y pone en crisis los postulados anteriores sobre capitalización y aprendizaje. Desde este momento las empresas se interesarán activamente por los conocimientos nuevos porque ven en ellos una fuerza grande para competir;

aunque muchas veces desconozcan cómo surgen, quién los posee, cuáles son los necesarios y, consecuentemente, tengan dificultades para gestionarlos.

La irrupción de las TIC y la decidida participación de los creadores expertos (técnicos, comerciantes, artistas, internautas) amplificarán esta tensión. De esta forma el conocimiento pasa a considerarse como un recurso estratégico de primer orden.

El movimiento contemporáneo de la Gestión del Conocimiento no debe interpretarse como un simple problema de gestión sino como una crisis del modelo de acción colectiva en las empresas, extensible no sólo a los conocimientos sino también a las relaciones y a la cultura.

A comienzos de los ochenta, Peters y Waterman lograron un gran éxito al proponer como modelos de organización las “empresas de excelencia”. Pero ¡cuál sería su sorpresa! Cuando, diez años más tarde, la mitad de las mismas tenían graves dificultades para subsistir o habían desaparecido. Entonces se evoluciona del vago concepto universal de “competencias” a la competencia aplicada, propia de cada empresa, en cuya formación tiene importancia clave la experiencia del colectivo de trabajadores. Los expertos son necesarios, pero insuficientes para sacar una ventaja competitiva a la innovación. Es necesario renovar también la cultura de la organización. Por esto el movimiento contemporáneo de la Gestión del Conocimiento se puede caracterizar no como respuesta a un simple problema de gestión sino a una crisis del modelo de acción colectiva en las empresas, extensible no solo a los conocimientos sino también a las relaciones.

Con el apoyo de la inteligencia artificial y del Internet, a mediados de los ochenta, se dio un gran avance en la distribución de conocimientos. Pero los “sistemas expertos” se vieron frenados cuando se aplicaron a situaciones concretas debido a que solían ser diseñados por “trabajadores de cuello blanco” y no por operarios de base.

El tema de la Gestión del Conocimiento no se ha abordado mucho, pues aún constituye una novedad para el mundo empresarial. Tampoco se ha estudiado lo referente a los diagnósticos de Gestión de la Información y el Conocimiento. Esto permitiría que los miembros de las

empresas emitan sus propios criterios evaluativos y, a su vez, evalúen el funcionamiento de los procesos.

10.2. El proceso de auditoría.

La palabra auditoría se deriva del latín *auditorius* que se refiere a todo aquel que tiene la virtud de oír. La auditoría se ha realizado a través de la historia en diferentes actividades del hombre con el fin de ejercer cierto control sobre las mismas, sin embargo, como afirma Bravo (1986) el auge de esta práctica se da a partir de los siglos XVIII y XIX debido a los fracasos financieros y económicos de las sociedades de acciones, nacidas en la segunda mitad del siglo XVIII. Esta situación dio lugar a la imposición tácita y posteriormente legal de las revisiones financieras sobre las empresas a cargo de contables independientes.

A partir de 1862, con la aprobación de la *Ley Británica de Sociedades Anónimas*, la auditoría quedó reconocida oficialmente como profesión. Igualmente, se estableció la necesidad de un sistema normativo de contabilidad con la finalidad de una adecuada información contable para prevenir los hechos fraudulentos, haciendo énfasis en la necesidad de efectuar periódicamente las revisiones independientes de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas.

Durante el siglo XX, la auditoría quedó institucionalizada como plantea Quinta (1997) pasando de la mera actividad de control a una función de asesoramiento a los órganos directivos de la empresa a partir de los años cincuenta, cumpliendo entonces con dos funciones: “1. Controlar la eficacia de las políticas y los medios que utiliza la empresa descubriendo cualquier desviación sobre lo planificado. 2. Recomendar las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones.” (p. 79).

Posteriormente, a lo largo del siglo, los objetivos de la auditoría fueron transformándose como consecuencia del desarrollo y tecnificación de los procesos sociales, el desarrollo económico de los países, el crecimiento de las empresas y la expansión de las actividades

productoras, incidiendo directamente en la complejidad referente a la administración de los negocios y de las prácticas financieras.

Epistemológicamente, como afirma Mantilla & Blanco (2005) la auditoria es un método que busca acercar una materia sujeto a un criterio, en función de un objetivo superior de control. Su carácter científico depende de las metodologías que utilice para ello; este carácter ha evolucionado a través de la historia, en la misma medida que lo han ido haciendo la materia sujeto, los criterios y objetivos de control. En este sentido, como expone Benjamín, F.E. (2001) una auditoria es el examen integral o parcial de una organización, cuyo propósito es el de precisar su nivel de desempeño y brindarle oportunidades de mejora.

Con base en lo anterior se puede afirmar que la auditoría es un instrumento importante para fortalecer el crecimiento de las organizaciones, pues permite observar cuáles son las áreas que requieren estudios más profundos, las acciones que se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar los obstáculos que se presenten y, lo más importante, realizar un análisis causa – efecto, el cual se encargará de conciliar todos los hechos e ideas congruentemente.

Aunque en Colombia no hay una larga tradición de estudio sobre la auditoría, debido a que esta se introdujo apenas con la misión Kenmerer, a principios del siglo XX, por medio de las figuras de las superintendencias y la Contraloría de la República, sí aparecen las firmas de contadores y las prácticas de la auditoria de estados financieros (Mantilla, 2005, p. 13). Así mismo, solo se dispone de algunas aproximaciones de tipo general, las cuales están vinculadas a los desarrollos legales, bien sea por medio de la auditoria y el control interno o por la vía de la revisoría fiscal (Bermúdez, 2000).

Actualmente, en Colombia, según la norma ISO/IEC 9000 (2000) se entiende la auditoría como “el proceso sistemático independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance con el que se cumplen los criterios de auditoría”. (p. 16)

En síntesis, se podría decir que la auditoría es una investigación, dado que la búsqueda de la verdad es uno de los fines primordiales para la emisión de un juicio, como lo confirma Legrenzi (2000) al comentar: “la búsqueda de la verdad es una estrategia de investigación profundamente arraigada en las tradiciones y en la profesionalidad de policías, jueces y periodistas; en las que también puede estar incluido el auditor” (p. 95).

Según Beckmerhagen et al. (2004) una auditoría efectiva debe cumplir con algunas características especiales. Esta deber ser:

Conveniente: lograr los objetivos definidos bajo el alcance definido. (...) Fiable: No fallar en la realización de sus funciones. (...) Disponible: Cumplir con todos los objetivos cuando es requerido. (...) Mantenimiento: Si existen fallos, el trabajo es restaurado en el momento. (...) Valorable: Proporciona satisfacción y valor a todas las partes interesadas (pp.14 - 25).

Los anteriores aspectos son decisivos para una auditoría efectiva, además del conocimiento, el análisis del riesgo de auditoría, el apropiado muestreo estadístico donde es factible y la fiabilidad de las técnicas aplicadas en el proceso de auditoría.

10.2.2. Etapas del proceso de auditoría.

Pérez (2007) identifica seis etapas en un proceso de auditoría:

a) La toma de contacto: Consiste en la Investigación preliminar, análisis de riesgos y controles, el reconocimiento de la organización, así como la identificación de problemáticas a nivel de Gerencia, Administrativo y Operativo.

b) La planeación: En la que se trazan los objetivos de la auditoría, la metodología, los recursos, el cronograma, el presupuesto y el contrato.

c) La ejecución: Consistente en evaluar los controles que fueron detectados en el análisis de riesgos. Para ello se emplean cuestionarios que facilitan la evaluación y recolección de evidencias.

d) El diagnóstico: En el que se analiza la información recolectada en la fase anterior. Esto arroja una serie de hallazgos como resultado de la pericia de auditor, el trabajo en equipo, apoyo de normatividad y en técnicas de Auditoria Sistematizadas.

e) Los informes: Estos documentos se clasifican en dos tipos: Gerencial y detallado.

f) El plan de mejoras: Se le da lugar al valor agregado de la auditoría, esto significa brindar beneficios para la organización en el sentido de vislumbrar posibles soluciones.

Sin embargo, Vilorio (2004) propone una auditoría de enfoque más holístico en la medida que plantea el estudio de la organización de forma global y en relación con su entorno y no por sectores, en el que los resultados del informe del auditor resultan de mayor utilidad cuando se incorpora el análisis estratégico (pp. 90-94). Con base en lo anterior el modelo de auditoría holística implicará:

- *Análisis estratégico de la organización.* Entendido éste como la comprensión de la organización como un sistema abierto, en el cual el entorno interviene y es intervenido por la organización, y los procesos internos pueden ser modelados por sus actores. Para lo cual, afirma Vilorio, se llevan a cabo la aplicación de diferentes técnicas entre las que destaca:
 - Modelo de las cinco fuerzas o “modelo Porter”: postula que, para conocer el entorno de una organización, se deben estudiar los actores que actúan en el entorno y medir su fuerza con respecto a la organización estudiada.
 - Análisis de factores externos: implica la participación de los ejecutivos más altos de la organización en un estudio para identificar aquellos aspectos que, a su juicio y en orden

de importancia, afectan la operatividad del negocio, haciendo mayor énfasis en aquellos que hacen más atractivo el mismo.

- Análisis a través de grupos estratégicos: trata de clasificar en conglomerados el entorno donde se mueve la organización en particular.

- Análisis financiero: se puede efectuar a través de la técnica de las tendencias e indicadores, comparando los resultados con las estadísticas del sector económico donde se desempeña la organización (Viloria, 2004, p. 91)

- *Análisis interno organizacional.* Determinar las capacidades de la organización, actualmente, y las requeridas en el futuro, con la finalidad de trazar un horizonte que permita un análisis del principio de negocio en marcha. Para llevar a cabo este análisis, el mismo autor, destaca las siguientes técnicas:

- Cadena de valor: permite clasificar las actividades de la organización en dos grandes grupos: las que producen o agregan valor y las que no lo hacen. El valor de las actividades se expresa en el grado de satisfacción de los usuarios o clientes de la organización, así mismo las actividades se clasifican en primarias o secundarias. Además, para aplicar la técnica de la cadena de valor, es necesario identificar todos los procesos y desglosarlos en actividades.

- El análisis de factores internos por expertos: se realiza de igual forma que en el análisis externo, a través de las opiniones de los ejecutivos sobre las capacidades o debilidades de la organización, comparando luego las opiniones logrando una descripción de la situación interna del negocio (Viloria, 2004, p. 92)

- *La planificación.* Entendida como una serie de acciones que definirán el cómo lograr las metas afrontando las amenazas y debilidades, aprovechando las oportunidades y fortalezas de la organización.

- *Estudio y la evaluación del control interno.* Actividad que se sobrepone en la planificación y en el conocimiento del cliente, ya que en el análisis estratégico, el control interno es un factor a estudiar para establecer las acciones a seguir. En esta fase es importante conocer y tener una opinión sobre el sistema de control interno de la organización, debido a que éste tiene un peso importante en la configuración de los saldos de estado financiero y en la protección de las decisiones de la organización.
- *Ejecución.* Se clasifican como de cumplimiento y sustantivos, diseñada para evaluar como un todo la organización, y además de medir, de alguna manera, el Principio de Negocio en Marcha desde la perspectiva de las relaciones de la organización con su entorno.
- *Informe del auditor.* Es el resultado tangible del proceso de auditoría caracterizado por contener:
 - El dictamen a los estados financieros exigido por las normas de auditoría provenientes del análisis de los saldos de los estados financieros.
 - El informe de control interno, resultado de la opinión sobre el grado de seguridad del sistema de control interno.
 - El informe sobre los aspectos organizacionales, que es el resultado del análisis estratégico de la organización y de sus perspectivas futuras.

10.2.3. Importancia de la auditoría.

El propósito específico de las auditorías se basa usualmente en prioridades de gestión, intenciones comerciales, evaluación de riesgos y requisitos obligatorios:

Comprobar si un proceso se está realizando de acuerdo con un procedimiento escrito y determinar su eficacia (...) Estimular un enfoque de proceso sistemático al negocio. (...) Encontrar áreas e individuos que estén trabajando bien, de manera que esto se pueda recompensar y publicar. (...) Verificar la correcta implementación de un proceso nuevo o que ha sufrido cambio. (...) Hacer seguimiento al cambio organizacional. Identificar áreas de la organización que estén en riesgo y se puedan mejorar. (...) Mejorar la comunicación entre áreas. (...) Satisfacer un requisito de un cliente. (Rodríguez, D. 2010, p. 23)

La lista anterior ilustra que la auditoría agrega un valor significativo a una organización, incluso si el resultado es solamente confirmar que todo está bien. Esto permite la pregunta: ¿Cuándo realizar Auditorías? Las auditorías se llevan a cabo usualmente de acuerdo con un plano programa, no obstante, también se pueden realizar cuando hay cambios en los procesos, productos y servicios, o por la necesidad de acciones correctivas complementarias.

Las auditorías de conformidad se realizan para comprobar el apego a la legislación y a las normas obligatorias, también se pueden solicitar para obtener acreditación o certificación de normas no obligatorias. Las auditorías de seguimiento por su parte, se realizan para controlar regularmente las actividades y prácticas.

Los objetivos tradicionales de la auditoría son dos: Objetivos de protección de activos e integridad de los datos. Objetivos de gestión que abarcan, no solamente los de protección sino también los de eficacia y eficiencia. De acuerdo con los objetivos expuestos se pueden deducir una serie de auditorías (tabla 2) que cumplen los propósitos de la auditoría informática y que se diferencian en la finalidad que cumplirá cada auditoría como son la clase, contenido, objetivo y la finalidad (Hernández, 2000).

Tabla 2.
Propósitos de las auditorías

CLASE	CONTENIDO	OBJETIVO	FINALIDAD
Financiera	Opinión	Cuentas anuales	Presentan realidad
Informática	Opinión	Sistemas, recursos informáticos, planes de configuración, etc.	Operatividad eficiente y según normas establecidas
Gestión	Opinión	Dirección	Eficacia, eficiencia, economicidad
Cumplimiento	Opinión	Normas establecidas	Las operaciones se adecuan a estas normas

Fuente: Los Autores

Tabla 3.
Auditoría de conocimiento

CLASE	CONTENIDO	OBJETIVO	FINALIDAD
Conocimiento	Opinión	Mejorar la eficacia de los procesos, satisfacer mejor al usuario y obtener ventajas competitivas	Mejorar el sistema de gestión de la organización, de tal forma que favorezcan el aprendizaje y perfeccionen el que hacer de la organización. Una herramienta que puede apoyar el desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones

Fuente: Hernández, 2000.

Además de las mencionadas por Hernández (2000), se destacan por ejemplo: la auditoría ambiental y la auditoría de la calidad, entre otras. Se puede decir, entonces, que la auditoría es la

actividad de recabar información, analizarla y determinar recomendaciones para el mejoramiento de las deficiencias encontradas. Además es un proceso para determinar el cumplimiento con los requisitos, planes, etc., en donde existen dos partes: la auditora (quien audita los productos software o actividades informáticas) y la parte auditada (ISO/IEC 12207, 1995).

Sin embargo, independiente del análisis de los diferentes enfoques del término auditoría, se percibe una constante alusión implícita a la información, ya que los documentos que muestran los hechos y procesos auditados no son más que la información que los refleja. Eso permite aseverar que toda auditoría es un proceso informacional: su entrada, realización y salida (resultados) se basan en la información que puede variar en dependencia de los objetos que se auditan. Por ende, tanta importancia reviste la auditoría de información, como el proceso independiente.

10.3. Conocimiento y Gestión del Conocimiento

Entendiendo el conocimiento como el principal activo intangible de las organizaciones y dado que reside esencialmente en las personas, es conveniente definir para este estudio de caso cómo se concibe el Conocimiento y la Gestión del Conocimiento.

10.3.1 El Conocimiento en las organizaciones.

Es requerido prestar atención a la diferenciación existente entre Datos, Información y Conocimiento, como una cadena lógica que va en aumento y a medida que lo hace, cobra mayor importancia la participación del ser humano. Desde esta perspectiva, de acuerdo con Davenport, (1997), el Conocimiento es “información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión. Es una forma de información con alto valor que está lista para ser aplicada a las decisiones y a las acciones”.

Así, se percibe que la información por sí sola no permite la generación de nuevo conocimiento o de soluciones a situaciones que se estén enfrentando, para esto se requiere de la participación

del ser humano, quien hará uso de la información, la combinará con su experiencia en el marco de un contexto específico, interpretará y reflexionará con ello, para dar respuesta a la situación enfrentada.

En este orden de ideas, como afirma Drucker (1992), citado por González (2010), en la actualidad existe una transformación en la concepción del conocimiento, pasando de una situación referida al desarrollo intelectual de la persona a otra como factor de producción, tomando como base su utilidad. Así, el conocimiento se ha venido convirtiendo en un instrumento o medio para obtener resultados. De ahí que actualmente se hace tan necesario para las organizaciones gestionar adecuadamente sus conocimientos, debido a que tanto la información como el conocimiento pasaron a ser los factores claves en la producción de bienes y servicios, provocando cambios importantes en las organizaciones, los procesos y el diseño de los puestos de trabajo, sobre todo en aquellos que se fundamentan en el uso del capital intelectual y las tecnologías de punta (pp. 189-190).

10.3.2 Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento es un concepto completamente nuevo que apareció en el mundo de la administración en los últimos años. Esta nueva forma de entender la gestión de las organizaciones está asociada a los procesos y procedimientos de actividad de cada unidad de información, a sus recursos humanos, a la documentación e información que generan y reciben.

Actualmente, se encuentran muchas definiciones respecto a la Gestión del Conocimiento, las cuales pueden ser vistas a partir de tres enfoques fundamentales, como expone González (2010). El primero *Mecanicista o tecnológico*, se caracteriza por la aplicación de la tecnología y los recursos, la mejor accesibilidad de la información, la tecnología de Networking y el Groupware en particular. El segundo, *Cultural o del comportamiento*, establece la Gestión del Conocimiento como un problema de la gerencia. La tecnología no es la solución sino los procesos. Se preocupa por la innovación y la creatividad. Se hace necesario que la conducta y la cultura organizacional sean cambiadas. Y por último, el *Sistémico* retiene el análisis racional de los problemas del conocimiento. Las soluciones se encuentran en una variedad de disciplinas y tecnologías. La

tecnología y la cultura son importantes, pero deben ser evaluados sistemáticamente; los empleados pueden ser o no reemplazados, aunque las prácticas se deben cambiar. A continuación se expondrán algunas de las denominaciones dadas por autores a la temática:

Codina (1993) nos plantea una interpretación valorativa del Conocimiento, en la medida que el mismo es considerado como objeto central de la Gestión Sistémica:

Disciplina encargada de diseñar e implementar un sistema cuyo objetivo es identificar, capturar y compartir sistemáticamente el conocimiento involucrado dentro de una organización de forma que éste pueda ser convertido en valor para esa organización. En un sentido amplio, el conocimiento se convierte en valor para una organización cuando éste contribuye de una manera clara a la consecución de los objetivos que persigue la propia organización. (p.35)

Quinta (1997), por otro lado, enfatiza que el conocimiento es un medio y no un fin valorativo. El verdadero objetivo son las demandas actuales y futuras del sistema en el que no se diferencia *Gerencia de Gestión*. Por eso afirma que la Gestión del Conocimiento es un “proceso de gerencial continuamente el conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos para desarrollar nuevas oportunidades” (p. 3). Rodríguez Rovina (1999) afirma que la Gestión del conocimiento hace parte de: “Una nueva cultura empresarial, una nueva manera de gestionar las organizaciones, que sitúa los recursos humanos como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información, las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos” (p. 45).

Alavi & Leidner (1999) es uno de los pocos autores que pone énfasis en el actor que usa y genera conocimiento. Para él, la Gestión del conocimiento es un “proceso específico, sistemático y organizativo de adquirir, organizar y comunicar tanto conocimiento explícito como tácito de los empleados para que otros empleados puedan hacer uso de él para ser más efectivos y productivos en su trabajo” (p. 12). Por otro lado, Nieves Lahaba (2001), define la Gestión del conocimiento de modo utilitario, es decir como el “Instrumento básico para la gestión empresarial, 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” (p. 21).

Lai & Chu (2002) explican de modo inductivo qué es a su parecer la Gestión del Conocimiento. Estos autores identifican las actividades concretas que definen el tratamiento de la información, para definir que el conjunto de tales actividades con un novedoso modo de gerenciar a partir del empleo organizado del conocimiento. Para estos autores japoneses la Gestión del Conocimiento:

Es gestionar el conocimiento de la corporación por medio de un proceso específico, sistemático y organizativo de adquirir, organizar, sostener, aplicar, compartir y renovar tanto conocimiento explícito como tácito por los empleados para fomentar el desempeño organizativo y crear valor. Consiste en realizar las siguientes actividades de Gestión del Conocimiento: iniciación, generación, modelización, repositorio, distribución y transferencia, utilización y retrospectiva. (p. 21)

Por otro lado, Criado Ortiz de Urbina (2003), aporta una interpretación incrementalista de la Gestión del Conocimiento, la cual define como:

El conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación y explotación de los recursos intangibles existentes en la empresa, así como para la generación de otros nuevos. Viene dado por la unión de las actividades e iniciativas específicas que se llevan a cabo para incrementar su volumen de conocimiento corporativo. (p. 19)

Por último, según la Licenciada Soleidy Rivero Amador, profesora de la Universidad pinar del rio en Cuba, la Gestión del conocimiento (del inglés Knowledge Management) es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, favoreciendo la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento. En detalle, se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir el riesgo. Es un mercado del software y un área en la práctica de la consultoría, relacionada a disciplinas tales como inteligencia competitiva.

Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer. El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo" o "aprendizaje organizacional", tiene principalmente los siguientes objetivos:

Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente. (...) Facilitar la creación de nuevo conocimiento. (...) Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa. (Urbina, 2003, p. 13)

La transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso en las organizaciones. De manera informal por medio de las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc., y de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación. Como práctica emergente de negocio, la administración del conocimiento ha considerado la introducción del principal oficial del conocimiento, y el establecimiento de Intranets corporativos, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información (Urbina, 2003, p. 17).

La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos

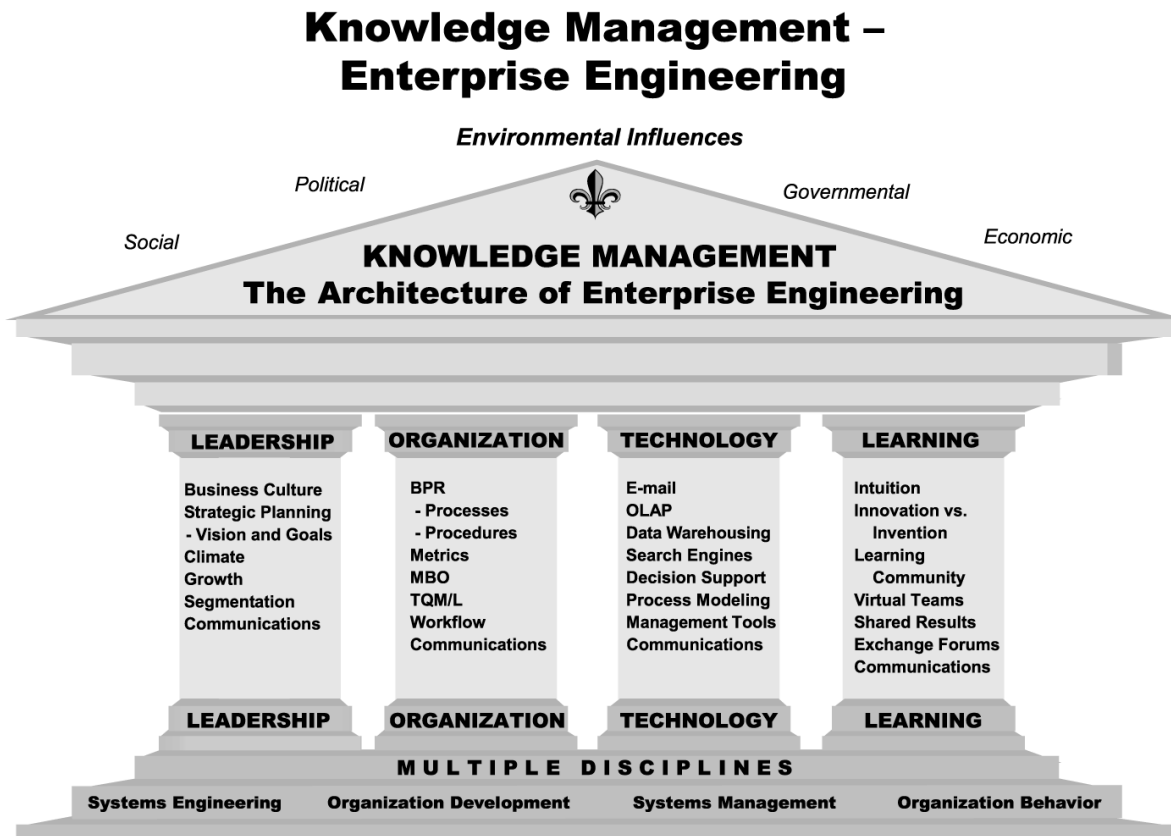
relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo (Rivero Amador, 1997.: 13).

10.4. Los cuatro pilares de la Gestión del Conocimiento¹.

El nuevo ambiente de negocios requiere previsión, un rendimiento superior, innovación y adaptación, en lugar de tradicional énfasis en la optimización. En la planificación eficaz y completa para la gestión de la empresa, el conocimiento es crítico. La "Arquitectura de Ingeniería Empresarial", desarrollado por Stankosky y asociados de la George Washington University Instituto de Gestión del Conocimiento, ha sido implementado y probado en el entorno operativo. Los cuatro pilares de la empresa de ingeniería son el liderazgo, la organización, la tecnología y el aprendizaje en apoyo de las iniciativas de gestión del conocimiento de toda la empresa. En la práctica, las columnas representan factores críticos de éxito de implementación de la Gestión del Conocimiento. Para alcanzar un nivel básico de conocimientos de entrada del programa de Gestión, los cuatro pilares deben ser abordados. He aquí un breve resumen de los cuatro pilares en que se aplican a la realidad de la Gestión del Conocimiento:

¹ Se tomará como base el documento de Stankosky y Baldanza (2001).

Figura 2.
Cuatro pilares de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Stankosky y Baldanza (2001).

10.4.1. Liderazgo.

El liderazgo puede entenderse como el desarrollo de estrategias comerciales y operativas para sobrevivir y posicionarse con el éxito en este mundo tan dinámico. Las estrategias determinan la visión, y debe alinear la gestión del conocimiento con las tácticas de negocio para impulsar el valor de la gestión del conocimiento en la empresa. El Liderazgo establece e implementa la estrategia y nutre la cultura y el clima, que la estrategia requiere. Además, el Liderazgo interactúa con el ambiente para posicionarse para el éxito. El foco se debe colocar en la construcción de apoyo ejecutivo y los campeones de gestión del conocimiento. El Sistemas de

gestión del conocimiento requiere un campeón o líder que puede proporcionar un fuerte liderazgo y dedicación necesaria para el cambio cultural.

Sub elementos de liderazgo

- ✓ Cultura de negocio
- ✓ Planeación Estratégica, incluye Visión y Fijar objetivos
- ✓ Clima
- ✓ Crecimiento
- ✓ Segmentación
- ✓ Comunicación

10.4.2. Organización.

El valor de la creación de conocimiento y la colaboración deben estar entrelazados en toda la empresa. La estructura organizacional debe apoyar la estrategia. Los procesos operativos deben alinearse con el marco de la gestión del conocimiento y la estrategia, incluyendo todos los parámetros de rendimiento y objetivos. Si bien las necesidades operacionales dictan el alineamiento organizacional, un sistema de gestión del conocimiento debe estar diseñado para facilitar la gestión del conocimiento en toda la organización. La presentación de la gestión del conocimiento requiere un cambio organizacional y la gestión del conocimiento, inevitablemente, actúa como un catalizador para transformar la cultura de la organización. El valor creciente ejercido sobre personas altamente capaces, la complejidad creciente de empleo y la disponibilidad universal de la información en Internet son los cambios fundamentales que contribuyen a la decisión de las organizaciones a aprovechar las soluciones de gestión del conocimiento. Los procesos operativos, entonces, deben estar alineados con la nueva visión, así como con el rediseño de la organización, e identificar los factores clave del cambio, incluyendo las funciones y responsabilidades. Con el fin de comenzar a cambiar la organización, la gestión del conocimiento debe integrarse en los procesos de negocio. Los procesos de negocio y sistemas adecuados de gestión del rendimiento debe ser lo suficientemente fuerte como para hacer frente a las turbulencias y todavía lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios.

Sub elementos de Organización

- ✓ Reingeniería de los procesos de negocio, incluyendo los procedimientos Métricas
- ✓ Administración por objetivos
- ✓ Administración Total de la Calidad y Liderazgo
- ✓ Flujo de trabajo
- ✓ Comunicaciones

10.4.3. Tecnología.

La tecnología permite y proporciona toda la infraestructura y herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento dentro de una empresa. Mientras que los cambios culturales y organizativos son vitales para el logro de una estrategia de gestión del conocimiento, la falta de herramientas adecuadas y la infraestructura de la tecnología pueden llevar al fracaso. Cualquier solución técnica debe agregar valor al proceso y lograr mejoras mensurables. Por ello, evaluar y definir correctamente las capacidades de tecnología de la información es esencial. El Grupo Gartner define diez tecnologías que en conjunto conforman con todas las funciones de Gestión del Conocimiento. Los requisitos funcionales que las empresas pueden seleccionar y utilizar para construir una solución de Gestión del Conocimiento son:

- ✓ Capturar y Almacenar
- ✓ Buscar y Recuperar
- ✓ Enviar información crítica
- ✓ Estructura y Navegación
- ✓ Compartir y Colaborar
- ✓ Sintetizar
- ✓ Perfilar y Personalizar
- ✓ Resolver y Recomendar
- ✓ Integrar con aplicación de negocios
- ✓ Mantenimiento

Ningún producto de la tecnología cumple con todos los requisitos, y antes de seleccionar una solución, las empresas tienen que definir claramente su estrategia de gestión del conocimiento, sus alcances y requisitos, y llevar a cabo evaluaciones de productos para identificar los productos de tecnología que efectivamente respondan a sus necesidades.

Sub Elementos de Tecnología

- ✓ E-mail
- ✓ Análisis de procesamiento en línea
- ✓ Almacenamiento de datos
- ✓ Motores de búsqueda
- ✓ Apoyo de Decisiones
- ✓ Modelamiento de Procesos
- ✓ Herramientas de Gestión
- ✓ Comunicaciones

10.4.4. Aprendizaje.

Las mejores herramientas y procesos por sí solas no lograrán una estrategia de gestión del conocimiento. En última instancia, las personas son responsables de la utilización de las herramientas y la realización de las operaciones. Se debe propiciar la creación de comportamiento organizacional que apoye una estrategia de gestión del conocimiento, que continuará mucho después de que el sistema está establecido. El aprendizaje organizacional debe ser abordado con enfoques tales como el aumento de la comunicación interna, la promoción de equipos multi-funcionales, y crear una comunidad de aprendizaje. El aprendizaje es una parte integral de la gestión del conocimiento. En este contexto, el aprendizaje puede ser descrito como la adquisición de conocimientos o habilidades a través de un estudio, la experiencia o instrucción. Las empresas deben reconocer que las personas se mueven y se comunican a través del aprendizaje que incluye los procesos sociales de colaboración, el intercambio de conocimientos y la creación de las ideas de otros. Los gerentes deben reconocer que el conocimiento reside en las personas, y la creación de conocimiento se produce en el proceso de interacción social.

Sub-elementos de aprendizaje:

- ✓ Innovación frente a la invención,
- ✓ La intuición,
- ✓ El aprendizaje,
- ✓ La Comunidad,
- ✓ Equipos virtuales,
- ✓ Los resultados de Compartir
- ✓ Foros de Intercambio
- ✓ Comunicaciones

10.4.5. Objetivos de la Gestión del Conocimiento.

Según Peluffo y Catalán (2002), los objetivos de la Gestión del Conocimiento son:

a) Poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento que precisa una persona, una comunidad o región en el momento oportuno, por medio de herramientas para analizar la información y fortalecer la capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información y del conocimiento tácito que estos poseen.

b) Administrar el conocimiento organizacional y el aprendizaje organizacional con el fin de fortalecer la institucionalidad que va a implantar estrategias de desarrollo a mediano y largo plazo.

c) Construir marcos integrados más eficientes, a partir de la construcción de futuros, cuyo soporte será el conocimiento estratégico que le dará eficacia y seguridad al proceso.

d) Crear una base tecnológica adecuada al contexto y espacio donde se va a aplicar, por la cual circule el conocimiento, como el caso de las redes universitarias con la Economía. Conectar las diversas regiones aprovechando las experiencias más exitosas y las formas en que fueron superados o solucionados los errores más frecuentes. Esto permite solucionar con mayor velocidad los problemas y adaptarse con más flexibilidad. (p. 23)

Los beneficios que una adecuada gestión del conocimiento, como expone López & Gil (2008), puede aportar a cualquier empresa, son variados y de diversa índole. Sin embargo, podemos describir algunos, aplicables a cualquier organización:

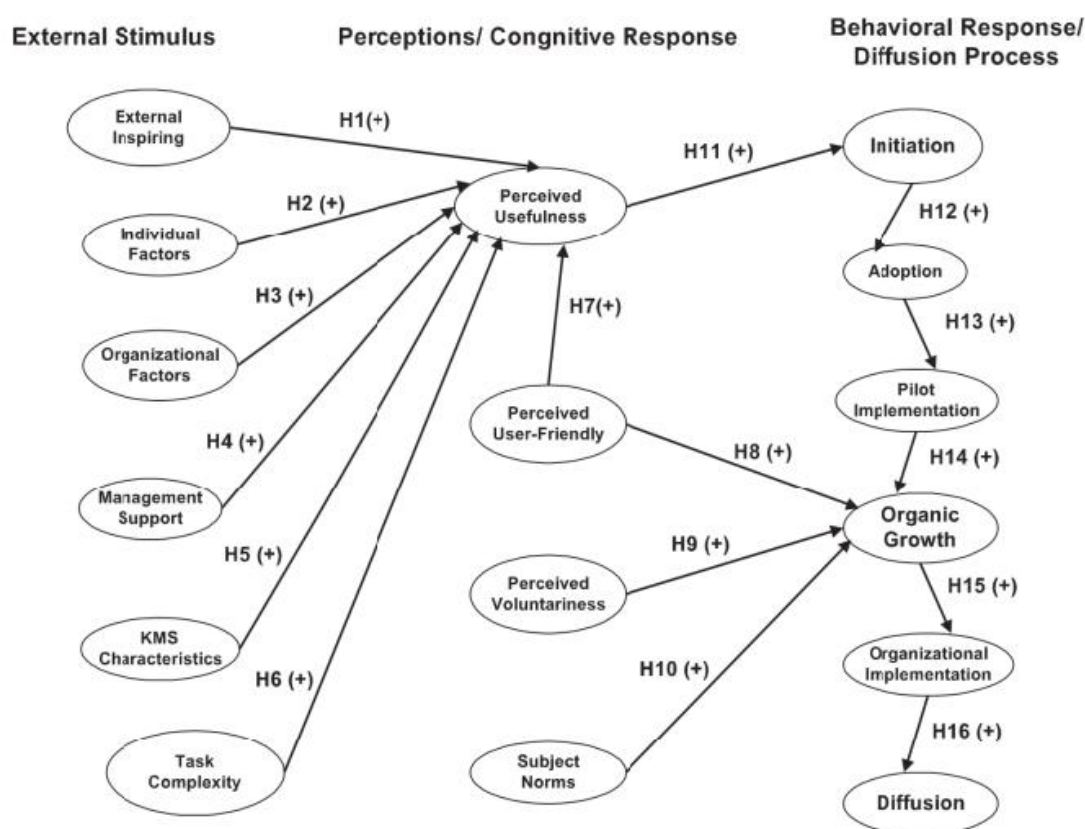
Reducir la dependencia, a veces excesiva, del conocimiento tácito. (...) Minimizar la pérdida de capital intelectual: en la medida que las personas sientan que están aprendiendo, se sentirán inclinadas a compartir. (...) Estimular la creatividad y la innovación: cada persona se sentirá motivada a aplicar conocimientos nuevos en su labor. (...) Brindar mayor flexibilidad a la estructura: se facilitan ascensos, reemplazos, etc. Las personas tendrán una guía sobre lo que deben saber si afrontan una nueva responsabilidad en la organización. (...) Aumentar la capacidad de respuesta al cambio, incidentes y potenciales problemas: una organización “que sabe” indudablemente tiene una capacidad de reacción muy superior. (...) Mejorar la calidad y la eficiencia de la gestión: no se desperdician recursos (¡tiempo!) en averiguar “como se hacen las cosas. (...) Mejorar la vinculación con los grupos de interés externos a la empresa: se comparte lo que debe compartirse. Facilitar el aprendizaje organizacional: la organización se transforma en una organización que enseña y aprende. (p.5)

10.4.5. Factores que influyen en la Gestión del Conocimiento.

Según Mohammed Quaddus & Jun Xu (2012), la administración del conocimiento se refiere al conjunto de acciones específicas sistémicas y organizacionales de captura, adquisición, organización y comunicación del conocimiento tanto tácito, como explícito de unos empleados a otros, con el fin de maximizar el conocimiento de la organización. Los autores abordados aquí se proponen una indagación profunda alrededor de los factores que influyen en la adopción y difusión de un sistema de Gestión del conocimiento en las organizaciones del oeste australiano.

Ellos indican que hay 16 hipótesis posibles para la adopción y la difusión de los sistemas de Gestión de Conocimiento en las organizaciones agrupados en tres unidades: estímulos externos, percepciones o respuestas cognitivas y la respuesta conductual o proceso de difusión. Así como se ilustra a continuación:

Figura 3.
Modelo estructural e hipótesis de testeo



Fuente: Mohammed Quaddus y Jun Xu (2012, p. 19)

A nivel general, la investigación arroja como resultado que los estímulos externos; (H1, H2, H3, H4, H5 y H6) son los factores significativos que influyen en la generación de una percepción de utilidad en la organización frente a los sistemas de gestión del conocimiento, de esta manera se favorece la iniciación del proceso de difusión.

Una vez que el sistema es percibido como “de fácil uso” y genere la participación voluntaria de los empleados, es favorable la adopción y la implementación de un piloto a una parte considerable de la organización. Posteriormente, la sujeción paulatina de las normas del sistema determinará su aplicación total a la organización.

10.5. Modelos de gestión de la información y el conocimiento.

A continuación se presentan los modelos de gestión de la información que contribuirán a orientar nuestra investigación.

10.5.1. Gestión de la información organizacional.

Desde el significado etimológico del concepto, entendemos por gestión de la información, un proceso que incluye operaciones como extracción, manipulación, tratamiento, depuración, conservación, acceso y/o colaboración de la información adquirida por una organización a través de diferentes fuentes y que gestiona el acceso y los derechos de los usuarios sobre la misma. Se establece, por lo tanto, como una disciplina transversal que aparece entrelazada en todas las diferentes capas o tejidos de una organización, en todos los conceptos de management (recursos humanos, marketing, finanzas, estrategia, operaciones, entre otros) y les proporciona soporte.

Por lo tanto, la gestión de la información requiere de personas que comprendan tanto las tecnologías y la teoría tras los sistemas de gestión de la información como del modelo de negocio de la organización, de esta manera los sistemas se convertirán en medios para el servicio de la estrategia de la organización. Con base en esto, se puede afirmar el establecimiento de esta como un recurso básico para cualquier organización.

10.5.2. Gestión del conocimiento organizacional.

Desde el punto de vista de las organizaciones, se puede definir el conocimiento como aquel que “pueda convertirse en fuente de ventajas competitivas sustentables” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 123), es decir aquel conocimiento que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado, y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la organización. El conocimiento organizacional es el que permite o resulta de nuevas competencias, productos o servicios y el mejoramiento de las actividades del trabajo organizacional. También se considera conocimiento organizacional a lo que Von Krogh, Ichiro & Nonaka (2001) denominan certeza justificada: “¿Cómo actuar en determinadas circunstancias?, ¿Cómo llevar a cabo un trabajo a partir de ciertas instrucciones o especificaciones? Y ¿Cómo elaborar una estrategia para conseguir un determinado resultado?” (p. 12).

En la teoría de las organizaciones también se habla de categorías del conocimiento siendo el ítem de mayor difusión la desarrollada por Polanyi y la interpretación realizada por Nonaka & Takeuchi (1995), la cual separa el conocimiento en explícito y tácito. Así:

Por un lado el conocimiento tácito es aquel que es difícil de articular de forma que sea manejable y completo. Lo que nosotros sabemos es más de lo que podemos decir (Polanyi, 1996). Por otro lado, el conocimiento explícito tal como planos, formulas o códigos computacionales es aquel que no necesita demasiado contenido para ser manejable.

Es importante recalcar aquí el hecho de que la organización por sí sola no puede crear conocimiento, sino que son las personas que la componen quienes establecen las nuevas percepciones, pensamientos y experiencias que establecen el conocer de la organización. Bajo esta premisa, entender dónde reside aquel conocimiento es de vital importancia para administrarlo y generar valor (Nonaka y Takeuchi, 1999).

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1999), es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y

ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Es por ello que se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro (4) fases que podemos ver de forma gráfica en la ilustración de la Figura 4, y su descripción en la tabla 4, las taxonomías del conocimiento en la tabla 5 y las diferentes perspectivas del conocimiento y sus implicaciones en la tabla 6.

Figura 4.
Ciclo de la Gestión del Conocimiento y Procesos de Conversión del Conocimiento en la Organización



Fuente: Nonaka y Takeuchi. La organización creadora de conocimiento (1999), p. 81.

Tabla 4.
Modos de creación del conocimiento

TIPO DE TRANSFORMACIÓN	PROCESOS QUE LA GENERAN	DENOMINACIÓN
De tácito a tácito	✓ Proximidad física ✓ Observación ✓ Imitación ✓ Práctica	Socialización
De tácito a explícito	Articulación de los fundamentos del conocimiento tácito Utilización de lenguaje figurado y del simbolismo. “Traducción” al lenguaje explícito.	Exteriorización
De explícito a explícito	Captura e integración de la información. Diseminación. Sistematización.	Combinación
De explícito a tácito	Acciones y prácticas: Simulaciones o experimentos	Interiorización

Fuente: Nonaka y Takeuchi. La organización creadora de conocimiento (1999). Síntesis p.69 a

80.

Tabla 5.
Taxonomías del conocimiento y ejemplos

Tipos de K	Definiciones	Ejemplos
Tácito	K enraizado en las acciones y en la experiencia, implicado en un contexto específico	Los mejores recursos o medios para tratar con un cliente concreto

Tácito cognitivo	Modelos mentales	Creencia de una persona sobre las relaciones causa-efecto
Tácito técnico	“Saber hacer” aplicable a un trabajo concreto	Destrezas o habilidades para la cirugía
Explícito	K articulado y generalizado, normalmente codificado y que se comunica normalmente a través del lenguaje natural o en forma simbólica.	K de los principales clientes en una región. El manual de instrucciones que acompaña a un electrodoméstico (contiene K sobre la forma apropiada de usarlo)
Individual	Creado por el individuo e inherente al individuo (existe en éste)	Ideas o entendimiento extraído de un proyecto terminado
Social	Creado por las acciones colectivas de un grupo e inherente al grupo	Normas para la comunicación en el interior del grupo

Fuente: Alavi y Leidner, (2001), Citado por: Phillip Ein-Dor en Dabid G. Schwartz (2006) *Encyclopedia of Knowledge Management* (p. 848).

Tabla 6.

Diferentes perspectivas del conocimiento y sus implicaciones

Perspectivas	Implicaciones para km		Implicaciones para kms
K como algo diferente de información y datos	Datos: hechos o números en estado primario. Información: datos procesados o	KM se centra en exponer a los individuos la información con potencial de éxito o	KMS no parece que sea algo diferente a los Sistemas de Información (IS) ya existentes, sino que

	interpretados K: información personalizada (en la mente del individuo)	utilidad y permitir la asimilación de información (compartir cierta base de K)	estos deben aplicarse más ampliamente para ayudar a los usuarios a asimilar la información
Un estado de la mente	K es un estado o hecho de saber y comprender (comprensión obtenida mediante la experiencia o el estudio). La suma de todo lo percibido, descubierto o aprendido.	KM implica potenciar el aprendizaje y la comprensión de los individuos mediante el suministro de información	El rol de las IT es proporcionar acceso a las fuentes de K más que al K en sí mismo.
Acceso a la información	El K es una condición de acceso a la información	KM se centra en organizar el acceso y la recuperación de contenidos	El rol de la IT es proporcionar mecanismos efectivos de búsqueda y recuperación de información relevante
Capacidad	El K es visto como una capacidad con el potencial de influir en las acciones futuras	KM trata de construir competencias centrales (core competencies) y “saber hacer” estratégico (Strategic	El rol de la IT es aumentar el capital intelectual mediante una acción de apoyo al desarrollo de las competencias individuales y

		know-how)	organizacionales.
--	--	-----------	-------------------

Fuente: Alavi y Leidner, (2001), Citado por: Phillip Ein-Dor en Dabid G. Schwartz (2006) *Encyclopedia of Knowledge Management* (p. 848).

10.6. Modelos de Gestión del Conocimiento.

Los modelos de gestión del conocimiento son metodologías y herramientas que actualmente utilizan las firmas consultoras para ayudar en la adquisición y desimanación del conocimiento a través de la organización. Cada modelo tiene su propio proceso de implementación y tienen por objetivo identificar, estructurar y valorar el conocimiento organizacional. Los modelos de gestión de conocimiento más conocidos son²:

10.6.1. Balanced Scorecard.

Kaplan & Norton (2008) vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización, combinando medidas tradicionales financieras (basadas en el desempeño pasado), con factores no financieros, diseñados para generar negocios en el futuro. Esto a través del uso de cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento de los clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje/crecimiento – para alinear las iniciativas individuales, organizacionales y multi-departamentales, y para identificar nuevos procesos que cumplan los objetivos de los clientes y accionistas.

² Se tomara como referencia explicativa para los diversos modelos de gestión del conocimiento Sánchez (2005) y González & Rodríguez (2010).

10.6.2. Technology Broker.

Annie Brooking (1996) llega a la descripción de indicadores cualitativos mediante el desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual. Se clasifican los activos intangibles en cuatro categorías: *Activos de Mercado* (marcas, la fidelización del cliente, licencias, franquicias), *Activos de Propiedad Intelectual* (patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos de fabricación), *Activos Humanos* (niveles académicos, conocimientos técnicos, habilidades y competencias asociadas con el trabajo) y *Activos de Infraestructuras* (tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione).

10.6.3. Canadian Imperial Bank.

Hubert Saint-Onge (2004) ilustra la relación entre el Capital Intelectual y su medición con el aprendizaje organizacional. Esta relación está compuesta por tres elementos: a) Capital Humano (Conocimiento aptitudes que deben tener los empleados y competencias), b) Capital Estructural (capacidades instrumentales para satisfacer las necesidades del mercado) y c) Capital Clientes (tienen relación con los esquemas de servicio, mercado, lealtad).

10.6.4. Universidad de West Notario.

Bontis (2007) se encarga de estudiar las relaciones de causa-efecto entre los distintos elementos del capital intelectual, así como entre éste y los resultados empresariales. Así mismo, establece los tres bloques que son comunes a la mayoría de los modelos: capital humano, capital estructural y capital relacional.

10.6.5. Skandia Navigator.

El modelo de Leif and Malone (1997) no se encuentra estructurado en tipos de capital, sino en cinco áreas de enfoques. El enfoque financiero (el pasado), el enfoque de cliente (el

presente), el enfoque humano, el enfoque de proceso y el enfoque de innovación y desarrollo (el futuro).

10.6.6. Modelo de activos intangibles.

Sveiby (2000) identifica tres competencias directamente relacionadas con la importancia de los activos intangibles. Estas son: a) *competencias de las personas*: que incluye las competencias de la organización como lo son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones; b) *estructura interna*: incluye el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura; y c) *estructura externa*: comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.

10.6.7. Dow Chemical.

El Dow Chemical se basa en el proceso de medición y gestión de los activos invisibles y la repercusión que tienen en la actividad financiera. El modelo se encuentra estructurado en tres ejes: 1. Capital humano, relacionado con las habilidades para generar soluciones de los clientes; 2. Capital organizacional, referido a las capacidades de la organización para codificar y usar conocimiento; y 3. Capital de clientes, basado en la atención y servicio al cliente.

10.6.8. Intelect.

Euroforum (1998) pretende ofrecer a los gestores información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo pretende acercar el valor de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo, enlazando el capital intelectual con la estrategia de la empresa.

10.6.9. Dirección estratégica por competencia: el capital intangible.

Bueno (1995) está fundamentado en tres elementos esenciales: a) los de origen tecnológico, b) los de origen organizativo y c) los de carácter social. Las principales competencias genéricas se hacen presentes en este modelo, la actitudinal, la aptitudinal, y la valorativa, todas relacionadas con los miembros de la organización, mediante fundamentos del quehacer y la estimación de lo que la empresa es capaz de hacer.

10.6.10. Knowledge Practices Management.

Tejedor & Aguirre y su modelo de 1998, exponen los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados. Así mismo, la interacción de todos los elementos del modelo se presenta como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. Por otro lado, la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino interdependientes ya que se conecta entre ellos.

10.6.11. Nova.

El de Nova Care (1999) se caracteriza por ser un modelo aplicativo a cualquier tipo de compañía; ya que permite, no sólo medir, sino también hacer gestión de procesos de capital intelectual; propende por el crecimiento de las compañías, para lo cual se divide en cuatro elementos: Capital Humano, Capital de Organización, Capital Social y Capital de la innovación y el aprendizaje.

10.6.12. Andersen.

El modelo de Andersen de 1999 se caracteriza porque resalta que desde la perspectiva individual existe una responsabilidad personal por compartir y hacer explícito el conocimiento

para la organización, así mismo, desde la perspectiva organizacional hay una responsabilidad con la creación de la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, a través del desarrollo de los procesos, la cultura, la tecnología, así como de los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

10.6.13. Knowledge Management Assessment Tool.

Arthur Andersen & APQC (1999) plantean un instrumento de evaluación y diagnóstico más que un modelo. Además incorporan la figura de facilitador, específicamente cuatro, para favorecer el proceso de administrar el conocimiento organizacional como lo es facilitador de liderazgo, cultura, tecnología y medición.

10.6.14. EFQM de Excelencia.

Aquí se subraya la importancia de la innovación y el aprendizaje. A través de dos criterios: agentes colaboradores y recursos -que incluye la gestión de la información y los conocimientos-, y el de procesos, enfatiza principalmente en la mejora y la innovación en ámbitos como el liderazgo, la estrategia, la estructura, los procesos, las personas, los resultados y la medición.

10.6.15. Operations Intellectual Capital Benchmarking System.

OICBS Viedma, (2001) propone un modelo que es, al mismo tiempo, un nuevo método y herramienta de dirección estratégica que se construye alrededor de los factores y criterios clave de competitividad en el contexto de los mercados globales. Cuando se utiliza de una manera ordenada y sistemática se obtienen balances de competitividad que complementan y

perfeccionan los balances económico-financieros y conducen a las empresas a obtener el máximo provecho del capital intelectual existente.

10.6.16. Social Capital Benchmarking System.

Este modelo del 2001 da la posibilidad de utilizar el capital intelectual de las empresas, organizaciones e instituciones del entorno geográfico próximo para construir la mejor organización posible en forma de red. Se complementa así el capital intelectual interno con el capital intelectual externo de naturaleza relacional. Además, sirve para seleccionar y evaluar las diferentes localizaciones alternativas que una empresa determinada elige para desarrollar sus actividades con el fin de aprovechar al máximo el capital intelectual del entorno.

10.6.17. Cities Intellectual Capital Benchmarking System.

El CICBS (2001) constituye una primera aproximación científica a la gestión profesionalizada de los activos intangibles en las ciudades. Es un modelo de gestión del capital intelectual de las ciudades que tiene un doble enfoque: por un lado busca medir y gestionar el capital intelectual común a todos los microclusters de actividades económicas de la ciudad y por otro pretende medir y gestionar el capital intelectual de cada microcluster relevante de la ciudad.

Existen aspectos comunes entre los modelos de Gestión del Conocimiento presentados, por ejemplo, las partes en que componen el capital intelectual o las definiciones que se hacen de cada una de las partes, así mismo existe una gran cantidad de elementos diferenciadores. Sin embargo, la importancia particular de cada modelo radica precisamente en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que se proponen, los giros organizativos y empresariales que suponen.

Así, los modelos de Kaplan y Norton y Navigator Skandia tratan de manera excelente la identificación de necesidades y la toma de decisiones, un aspecto considerado como fundamental dentro del sistema de gestión de conocimientos. Los modelos de Bueno, Canadian Imperial Bank, y el de Andersen trabajan muy bien el desarrollo interno de los conocimientos, una

cuestión esencial para la gestión del conocimiento en una organización. Y los modelos de Nonaka y Takeuchi y el de Artur Andersen desarrollan la capitalización de conocimientos, uno de los procesos más difíciles en una organización (Riascos & Saltaren, 2009).

Tal como lo señala Kaplan y Norton (1992, 1993 y 1996), para tener una organización con éxito se deben tener los requisitos demandados por tres grupos de individuos: Primero, los inversores que requieren rendimientos financieros, medidos a través de la rentabilidad económica, el cash flow y el valor de mercado. En segundo lugar, los clientes, por ejemplo, que exigen calidad medida a través de la cuota de mercado, el compromiso y retención del cliente. Y tercero, los empleados que desean un lugar de trabajo prospero, donde se puedan medir las acciones de los empleados y la organización. Vale la pena añadir, junto con las medidas financieras, medidas para los clientes, procesos internos y la innovación.

10.7. MAGIC[®]: Un modelo que integra varios enfoques.

Frecuentemente, algunos de los modelos de la Gestión del Conocimiento incluyen únicamente prácticas que se refieren exclusivamente a un enfoque determinado. Los enfoques más comunes son los que se exponen a continuación.

a) el centrado en las personas: se basa en que son las personas las que tienen el potencial de generar el conocimiento y de emplearlo para la resolución de problemas y para la consecución de resultados. Por ello se insiste en la motivación de las personas para adquirir conocimientos, para compartirlos con quienes se relacionan dentro de la organización, para aprender a utilizarlos. Las medidas que se propugnan desde esta óptica de la Gestión del Conocimiento no son, por lo general, demasiado complejas, pero resultan de gran eficacia, si es que son bien asumidas por las personas de la organización. Dentro de este enfoque, se destaca la necesidad de que el conocimiento vaya acompañado de otras competencias y cualidades, como pueden ser el

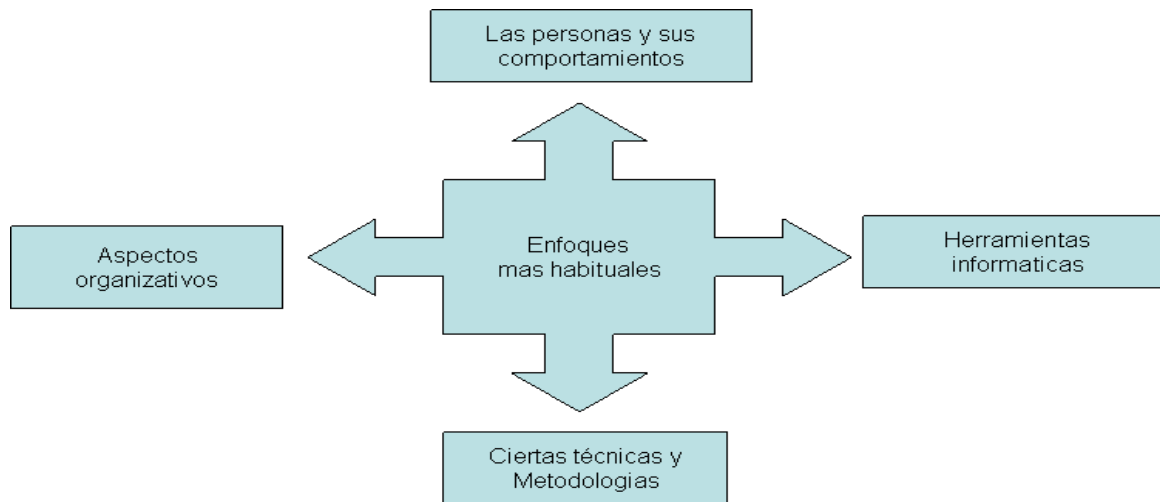
liderazgo, la capacidad de comunicación, las habilidades para la relación con otras personas de la organización, la capacidad de auto-motivación, etc.

b) el centrado en las herramientas informáticas: referido a las soluciones tecnológicas que facilitan una serie de tareas que forman parte de la Gestión del Conocimiento. Pero debe tenerse en cuenta que son más que herramientas de apoyo, no debiendo confundirse con los aspectos esenciales de dicha gestión. Hay que señalar, no obstante, que este apoyo es, casi siempre, absolutamente necesario.

c) el enfocado en las prácticas de carácter organizativo: el Modelo de Referencia MAGIC[®] se centra, sobre todo, en el modo de aplicar el conocimiento y en la colaboración entre quienes, conjuntamente y aportando cada cual sus conocimientos y capacidades, tienen como objetivo la consecución de unos determinados resultados.

d) el centrado en la especificidad en las acciones: en este enfoque se comprende la aplicación de un conjunto de prácticas, técnicas y herramientas que tienen una serie de finalidades específicas, tales como identificar conocimientos que pueden resultar útiles para la empresa, seleccionar la forma más conveniente para conseguir determinados conocimientos, gestionar proyectos de I+D para el desarrollo de otros nuevos, proteger la propiedad industrial e intelectual, etc.

Figura 5.
Enfoques habituales en la Gestión del Conocimiento



Fuente: Santiago Rivero Rodrigo (2009, p. 33)

Teniendo en cuenta lo anterior, puede surgir la pregunta: ¿cuál de estos enfoques es el que constituye la mejor aproximación a la Gestión del Conocimiento? La respuesta es que la integración de todos ellos es la única forma de abordar dicha gestión que permite conseguir resultados suficientemente buenos en la práctica. El modelo MAGIC[®] incluye todos ellos, adecuadamente integrados.

Cuando una empresa toma contacto con la Gestión del Conocimiento y se plantea cómo y en qué medida le podría interesar utilizarla, surgen preguntas del tipo: ¿A qué clases de actividades conviene aplicarla? La respuesta es que, si por Gestión del Conocimiento se entiende la aplicación adecuada de los conocimientos necesarios para desarrollar las actividades de la forma más eficiente, lo lógico sería no excluir ninguna de las áreas de la actividad empresarial, áreas que pueden agruparse en las cuatro que se reflejan en la figura 6 que se incluye a continuación.

Figura 6.
Áreas de aplicación de la Gestión del conocimiento

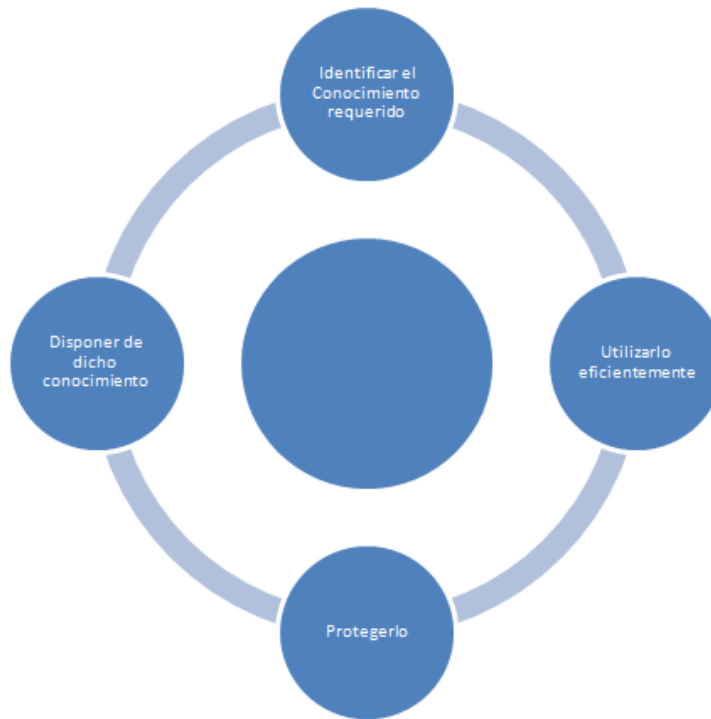


Fuente: Santiago Rivero Rodrigo (2009, p. 33)

10.7.1. La estructura del modelo de referencia MAGIC[®].

El modelo MAGIC[®] se basa en la idea de que, para gestionar de forma adecuada el conocimiento, es preciso resolver correctamente cuatro aspectos (figura 7)

Figura 7.
Estructura del modelo de referencia MAGIC[®]



Fuente: Santiago Rivero Rodrigo (2009, p. 109)

Entonces los elementos de la estructura responden a cuatro objetivos concretos: Primero, identificar con acierto cuáles son los conocimientos necesarios para desarrollar óptimamente tanto las actividades actuales como las que sea preciso acometer en el futuro. Segundo, proceder del modo más conveniente para disponer de dichos conocimientos. Tercero, proteger los conocimientos disponibles, evitando pérdidas y fugas. Finalmente, aplicar eficientemente los conocimientos disponibles, los cuales, si se ha procedido de la forma indicada en el primer paso, serán, además, los idóneos para el desarrollo de las actividades de la organización.

Estos cuatro objetivos son realizados por etapas que en igual número, cierran un ciclo continuo que se mantiene de forma permanente, ya que, al aplicar el conocimiento disponible, pueden encontrarse áreas de mejora potencial, en las que cabría conseguir mejores resultados si se contase con unos conocimientos más apropiados que los que se están utilizando, lo que pone en marcha un nuevo ciclo que empieza por su búsqueda.

Por otro lado, con mayor o menor frecuencia, aparecen nuevos conocimientos de todo tipo, que representan mejores opciones que los disponibles, por lo que se debe prestar atención a su detección, para identificarlos e incorporarlos a la actividad empresarial.

Puede darse por seguro que la empresa que tenga correctamente resueltos estos cuatro aspectos, está realizando una adecuada Gestión del Conocimiento. En el sentido inverso, quien gestione de forma óptima el conocimiento de su organización, es seguro que tiene bien resueltos estos cuatro aspectos, sea consciente o no de ello. Todas las buenas prácticas encajan en alguno de estos aspectos, como se verá cuando se exponga con detalle el modelo MAGIC[®] en los restantes capítulos de esta parte de la publicación.

10.7.2. Las personas, la clave de la cuestión.

Las personas son la clave cuando se trata de emplear el conocimiento como vía para la optimización de los resultados empresariales. Efectivamente, son las personas las que crean y adquieren conocimientos, las que deben aplicarlos para unos fines concretos, y las que han de ser capaces de determinar cuáles son los conocimientos que se necesita emplear.

No se puede pretender que las personas se adhieran con entusiasmo a un proyecto en el que no creen o que pongan todo su empeño en sacar adelante una iniciativa cuyo sentido no entienden. Por eso, es importante la existencia de una cultura del conocimiento en una organización que quiera apostar por utilizar éste como factor clave de competitividad. Es fundamental que, a todos los niveles, se entienda el valor del conocimiento, tanto para la empresa como para los individuos que participan en ella y cuya suerte profesional está ligada al éxito de aquella. El interés por hacer las cosas bien y por aprender a hacerlas cada vez mejor, el compartir lo que se sabe y la disposición a aprender de los demás, el comprender la importancia de integrar las capacidades individuales para conseguir conjuntamente unos objetivos compartidos, el ver la organización en su conjunto y el que cada cual entienda cuál es su función dentro del contexto global de la actividad de la empresa, son cuestiones que determinan el rendimiento del potencial

del conjunto de las personas. En el esquema de la figura 8 se representan los cuatro aspectos de los que depende el valor de las aportaciones del conjunto de la plantilla de una organización.

Figura 8. Las personas y sus comportamientos en una organización



Fuente: Santiago Rivero Rodrigo (2009, p. 35)

Por una parte, es preciso desarrollar las capacidades individuales. El conocimiento es un requisito imprescindible, pero resulta insuficiente si no va acompañado de otras competencias y habilidades. En primer lugar, además de contar con los conocimientos necesarios, es fundamental saber utilizarlos. Es preciso insistir en que no es lo mismo tener unos determinados conocimientos que, además, saberlos aplicar.

De forma similar, la capacidad de comunicación, las habilidades de tipo emocional, el saber ejercer el liderazgo, la capacidad de trabajo en equipo, el entender la importancia de compartir los valores de la organización y de quienes pueden considerarse sus representantes más significativos y sus líderes, son factores que deben acompañar a los conocimientos para que éstos se pongan en valor de forma productiva. Los conocimientos son necesarios, pero no suficientes. Sólo con ellos no se logra el éxito: es importante comprender que todos los restantes aspectos, son también imprescindibles.

El conocimiento, junto con todas las capacidades complementarias para proporcionar las competencias requeridas para hacer una labor cualquiera, tampoco conduce a resultados brillantes si fallan las actitudes y los comportamientos. Si los empleados no están dispuestos, por

las razones que sean, a ejercitar sus capacidades y aplicar sus conocimientos con el máximo empeño y a aportar todo su potencial; si su actitud no es de colaboración y buena disposición, poco se puede esperar de sus conocimientos y de todas las capacidades asociadas a ellos. El comportamiento determina en qué medida y con qué eficacia se pone en valor el potencial de la persona.

En una compañía, los empleados no trabajan de forma aislada y sin conexión de unos con otros. Por el contrario, para la realización de muchas tareas es necesario aglutinar las capacidades individuales de varias personas, que trabajan formando equipos los cuales integran, de forma estructurada, las contribuciones de cada uno de sus miembros. Los equipos de trabajo no solamente suman las aportaciones de cada uno de sus miembros, sino que además las integran, dando lugar a una unidad productiva de rango superior, con unas capacidades operativas mayores que la suma de las de sus integrantes. Esta integración de las capacidades individuales es una condición necesaria para que la empresa funcione como un sistema global inteligente, en lugar de como un conjunto de personas independientes y desvinculadas.

Por último, es necesario ordenar los distintos tipos de actividades que desarrollan diversos colectivos de empleados, pertenecientes a las diferentes áreas de la empresa. Las actividades comerciales, de marketing, de ingeniería, de producción, de compras, de atención al cliente, de gestión financiera, de recursos humanos, etc., no solamente han de estar integradas, sino que además deben de implantarse los modos de funcionamiento que conduzcan a una armoniosa estructuración y coordinación entre todas ellas. Es decir, se necesita una organización y estructuración de todas las actividades para conseguir una eficiencia global en el logro de los objetivos finales de una empresa o de cualquier tipo de entidad.

En síntesis, el diseño organizativo consiste, en el fondo, en el conjunto de esquemas de relación y comunicación entre personas y grupos de personas, de donde se deriva la importancia de que el modelo que define el sistema de interacciones entre las personas, no solamente esté bien concebido, sino que además funcione como es debido.

La base en que se sustenta el Modelo de Referencia MAGIC está formada por las personas, sus capacidades y sus actitudes y comportamientos. Se destaca la importancia de que exista una correcta cultura del conocimiento, es decir, que todos, incluyendo los representantes al más alto nivel de la empresa y el resto del personal de ésta, reconozcan el valor del conocimiento, tanto para la empresa como tal, puesto que es el fundamento de su competitividad, como para las personas, ya que su conocimiento es el principal soporte de su empleabilidad.

Consecuentemente, la empresa debe manifestar y hacer real su compromiso con la Gestión del Conocimiento, al tiempo que los empleados deben estar diligentemente dispuestos a desarrollar sus conocimientos, a emplearlos eficientemente y a compartirlos con otras personas de la organización.

10.8. Auditoria de la gestión del conocimiento

Para Ponjuan (2008), la auditoria de la gestión del conocimiento, en adelante AGC, ayuda a las organizaciones a identificar el espacio vacío entre lo existente y lo que podría existir en un futuro desde una perspectiva de la gerencia del conocimiento, incorporando la información de este género en la auditoria. En algunos trabajos previos propios (2003, 2004, 2005) identifica el espacio relativo en la gerencia estratégica de la información y lo que implica con la gerencia documental y con la gerencia del conocimiento organizacional tales como las reglas de la información profesional en las dimensiones organizacionales.

Según Núñez (2006) y Henczel (2000), la AGC, se realiza para identificar los recursos de conocimiento en una organización, cómo ellos se producen y por quién. De esta manera permite asignar un nivel de significación o de importancia a esos recursos de conocimiento usando los datos de la organización ya establecidos e identificar aquellos que son críticos para el éxito de la organización.

La AGC logra determinar, según Henczel (2000), las formas, momentos, recursos etc., para capturar, almacenar y acceder al conocimiento de la organización (lógicamente,

transformado en información). En este sentido se valora positivamente la sugerencia de que en la AGC se identifiquen las variables (aspectos) relativas a las personas que tienen impacto en la creación y transferencia de conocimientos, entre los cuales señala como importantes los de comunicación, los aspectos culturales y de políticas que pueden actuar como facilitadores o frenos.

No obstante, Henczel (2000), después de definir su concepción de la AGC, no la desarrolla sino que la considera como paso ulterior y se concentra en la descripción de una metodología de cinco pasos para lo que ha definido como Auditoría de Información.

Por su parte, Piloto (2008) presenta a la AGC como una herramienta que puede apoyar el desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones, pues a partir de ella, se puede obtener un cuadro bastante objetivo del estado de los recursos del conocimiento y su empleo dentro de la organización, lo que facilita el trazado de acciones para su mejor gestión y por ende para el desarrollo de su Capital Humano.

Este autor considera que la AGC es una investigación, un examen, una medición y una evaluación sistemática de las fuentes y recursos de conocimientos, en interés de determinar cuán efectiva y eficientemente éstos son utilizados en la organización. Es un diagnóstico del estado de la salud del conocimiento organizacional, por medio del cual se permite conocer hacia dónde la organización necesita concentrar sus esfuerzos de gestión del conocimiento, cuáles son sus necesidades, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y riesgos en este sentido.

Plantea, además, que a través de ella puede identificarse el origen, la ausencia, la disponibilidad, la naturaleza, las características, la aplicación, la calidad, el valor y el significado de los diferentes tipos de fuentes de conocimientos con que cuenta la organización. Se examinan además la cultura de trabajo y las actitudes de las personas dentro de la organización y el estado de los procesos organizacionales con relación a las acciones de colaboración y de intercambio de conocimientos, así como brinda una apreciable imagen de las capacidades y potencialidades del conocimiento de los miembros de la organización.

Según Piloto (2008) los beneficios que se derivan de la aplicación de la AGC son los siguientes:

Ayuda a la organización a identificar qué conocimiento se necesita para apoyar los objetivos organizacionales y las actividades colectivas e individuales. (...) Muestra qué conocimiento es gestionado de forma efectiva y en dónde se necesitan llevar a cabo mejoras en ese sentido. (...) Evidencia qué conocimiento existe en la organización y cómo se mueve y es utilizado dentro de ella. (...) Identifica el conocimiento que existe en la organización y dónde este se ubica, mostrando los vacíos y las duplicaciones del mismo. (...) Revela las fuentes de conocimientos que no son utilizadas para la creación de ventajas, por lo que evidencia los potenciales ocultos dentro de la organización. (...) Identifica los flujos de comunicaciones y las redes, por medio de los cuales se evidencian las buenas prácticas, los obstáculos y barreras de estas. (...) Provee un inventario de los recursos de conocimientos, facilitando con ello, hacerlos más visibles y por tanto más medibles y contables, con lo que se facilita una comprensión más clara sobre la contribución del conocimiento al desempeño de la organización. (...) Provee una información importante a tomar en cuenta para el desarrollo de iniciativas y programas efectivos que son relevantes para la gestión de conocimientos específicos requeridos por la organización. (...) Facilita la conformación del mapa del conocimiento de la organización. (p. 23)

Las AGC responden a los intereses y fines de la organización, así, como todas las auditorías pueden llevarse a cabo tanto por expertos internos como por expertos externos. El objetivo de las AGC es mejorar la eficacia de los procesos, satisfacer mejor al usuario y obtener ventajas competitivas. A diferencia de otras auditorías, el fin de esta no es aplicar medidas a las personas, sino mejorar el sistema de gestión de la organización, de tal forma que favorezcan el aprendizaje y perfeccionen el quehacer de la organización.

Por otro lado, cabe resaltar que las distintas experiencias exitosas de Auditoría de la Gestión del Conocimiento favorecen la réplica de estrategias y técnicas en contextos similares. Por ejemplo, (Mearns & Du Toit, 2007) presenta el resultado obtenido luego de aplicar las herramientas de la auditoría de la gestión del conocimiento en el ámbito de las industrias

culturales, en este caso específico, sobre el conocimiento de comunidades originarias en las villas de Sudáfrica.

En este contexto, la aplicación de los parámetros de la industria o negocio a la cultura implica un gran desafío, ya que el conocimiento de dichas comunidades, según Nonaka (1991), se caracteriza por ser tácito, altamente personal, informal que involucra creencias y valores personales, características que dificultan transmitir ese conocimiento de una manera más efectiva y sistemática.

A pesar de esta dificultad, la investigación llevada a cabo por Mearns y Du Toit (2007) muestra cómo el conocimiento de las comunidades africanas, puede operar como un negocio turístico que genere utilidades, aplicando las herramientas de la gerencia del conocimiento y su posterior auditoría. En la medida que los turistas pueden integrarse en la vida de las comunidades originarias a través de prácticas como la comida, la danza, entre otras, es posible aplicar las herramientas de la gerencia del conocimiento, siguiendo los diez pasos de Tong (2005):

PASO 1: Los cuestionarios y entrevistas hacia los empleados en las industrias culturales pueden servir para indicar el propósito de la búsqueda de información, sin llamarlo auditoría.

PASO 2: El propósito de la auditoría del conocimiento consiste en hacer una limpieza: evaluar el conocimiento que es necesario y cómo es utilizado, para avanzar sobre estrategias que indiquen dónde está ese conocimiento.

PASO 3: Para asegurar que la auditoría no se volviera enorme, son convenientes las entrevistas telefónicas.

PASO 4: El enfoque y alineación debe ser predeterminado por el equipo auditor. Así la auditoría es conducida como parte de un gran propósito.

PASO 5. En el caso de las industrias culturales no hay una fórmula establecida para las auditorías y cada auditoría futura se diseña conforme a las necesidades de la organización.

PASO 6: Se realiza un amplio barrido evaluativo de entrevistas telefónicas, seguido por una selección de partes focales, al punto de reducirlas a no más de seis casos de estudio.

PASO 7. Para asegurar un enfoque correcto cada auditoría debe centrarse en lo que las industrias culturales, tienen, lo que usan y lo que necesitan.

PASO 8. Se debe tener especial cuidado en el diseño de la auditoría del conocimiento de tal modo que sea consistente con la cultura organizacional de la industria auditada.

PASO 9. Las personas que levantan la información y el gerente del conocimiento deben ser en lo posible los mismos propietarios de la industria cultural.

PASO 10. La auditoría sólo adquiere valor cuando es comunicada a las personas que pueden ejercer acciones sobre los resultados que esta arroje.

Por otro lado, Lee y Chen (2011) visualizan todo el dominio de los conocimientos y el seguimiento de las últimas novedades de una disciplina como una tarea importante que deben adelantar los investigadores. Este estudio pretende construir una estructura intelectual mediante el examen de un total de 10.974 publicaciones en el campo de la gestión del conocimiento desde 1995 hasta 2010. Con este objetivo, se realiza un análisis de co-citación de documentos, investigaciones pioneras y técnicas de diagramas estratégicos, a fin de proporcionar una visión dinámica de la evolución de la gestión del conocimiento y las tendencias de las investigaciones alrededor de esta temática. Así mismo, este estudio proporciona un medio sistemático y objetivo de explorar el desarrollo de la disciplina, no solo presentando una gran cantidad de datos en conjunto, sino también realizando un análisis longitudinal de los estudios relacionados. Los resultados de este estudio reflejan una expansión en la cobertura de este tipo de investigaciones hacia diversas disciplinas.

Zhao, Ordóñez y Qi (2011) analizan la situación de la gestión del conocimiento de la empresa en China a través de encuestas, para las cuales tomaron como ejes principales: los términos de reconocimiento de la gestión del conocimiento, las etapas de gestión del conocimiento, aplicaciones de gestión del conocimiento, el conocimiento de integración, la motivación y los efectos de la gestión del conocimiento, así como la importancia que tiene la gestión del conocimiento en las empresas en China. Con base en lo anterior, los autores concluyen que la gestión del conocimiento se encuentra todavía en una etapa inicial, afirman que es importante llevar a cabo un modelo de gestión del conocimiento general para las empresas de China. Ante este panorama, el presente estudio desarrolla un marco de modelo general de gestión del conocimiento, desde la perspectiva de las ventajas competitivas de organización y discute además la aplicación del modelo de gestión del conocimiento de la empresa.

De modo similar Gu, Liang *et. al* (2011) evalúan la seguridad de las centrales térmicas (CT) como un medio importante para garantizar la seguridad de la producción, a través del uso de tecnologías de la información como elemento importante en la evaluación de la seguridad en las CT. La evaluación de los sistemas de la planta de energía se basa, en gran medida, en los conocimientos y en la experiencia de los expertos que llevan a cabo la tarea. Este documento proporciona un enfoque basado en casos para la toma del Sistema de Evaluación de la Seguridad de Decisiones de Gestión de las CT (SESDGCT). Así, se introduce un método de emparejamiento llamado CBR-Grey, que integra el enfoque de Delphi y la teoría de sistemas grises. Con base en este método, se implementa un Prototipo de Sistema de Conocimiento basado en casos para la toma de la decisión del panel de expertos de evaluación. Los resultados experimentales que arrojó la investigación muestran que CBRSYS-TPP tiene una alta precisión y sistemáticamente un buen rendimiento en aras de mejorar la seguridad de las CT.

10.9 Herramientas de apoyo para la auditoría de la gestión del conocimiento.

Existen diversas herramientas de apoyo para realizar una auditoría de la gestión del conocimiento dentro de una organización. Algunas de ellas son el inventario, los flujos y el mapa del conocimiento, los cuales se describen a continuación.

10.9.1. Inventario del conocimiento.

El inventario del conocimiento consiste en la identificación sistemática del conocimiento de una organización. Al ser éste a menudo tácito, el inventario generalmente está formado por “apuntadores a las personas” en lugar de por el conocimiento mismo. Un repositorio de conocimiento proporciona el medio para capturar el conocimiento explícito (y a veces tácito) para un acceso que no sea en tiempo real.

El inventario es uno de los más importantes elementos para una gestión del conocimiento efectiva y consiste en tener una “foto” del conocimiento existente en la organización. Es una forma de encontrar respuestas a preguntas como: ¿Qué conocimiento existe?, ¿cuál se utiliza?, ¿dónde se utiliza?, ¿cuándo?, ¿qué rol organizacional proporciona? El “qué” se responde identificando los procesos de negocio; el “cuál” se refiere a los activos de conocimiento que contribuyen al éxito en la ejecución de los procesos; el “dónde” y “cuándo” se capturan por los descriptores de tiempo y localización de un activo de conocimiento, y el “qué rol organizacional” se refiere a los roles abstractos que participan en los procesos en una organización.

Por ejemplo, la investigación de González y De Zayas (2012) aborda, a partir del análisis de la producción científica de las bases de datos Scopus y WoK, entre los años 1994 y 2010, la visualización del dominio Auditorías del Conocimiento, definiendo la tipología documental en que aparecen publicadas las investigaciones sobre esta temática; determinando los autores y los países más productivos, al tiempo en que se detectan las principales revistas de la especialidad. Así mismo, la investigación de Ponjuán (1999) analiza las tendencias de publicación de temas relativos a la Gestión, teniendo como base un conjunto de búsquedas por descriptor en la base de datos *Library and Information Science Abstracts* (LISA). Esto teniendo en cuenta temas que

componen las diferentes asignaturas de la disciplina de Gestión de una muestra de escuelas de Bibliotecología de España y América Latina. El análisis se hace con el propósito de analizar la presencia de aplicaciones, de resultados, de muchos de los temas que pueden ser considerados como significativos dentro de esta disciplina para los profesionales de información actuales o futuros.

10.9.2. Flujos del conocimiento.

El objetivo primario del flujo es permitir la transferencia de capacidad y experiencia de donde se encuentra hacia donde se necesita a través del tiempo, el espacio y su distribución geográfica. El problema es que el conocimiento no está uniformemente distribuido dentro de la empresa. Cuanto más grande, más geográficamente distribuido y más crítico sea el factor tiempo en una empresa, más dependerá de un flujo de conocimiento eficaz que la organización tenga éxito. El término flujo de conocimiento, pues, se refiere al conocimiento que es transferido de una persona o lugar, a otro. El receptor lo relaciona con su propio modelo mental y crea su propia interpretación del conocimiento original que ha recibido.

Para lo anterior, como afirma Stable-Rodríguez (2012), hay que trabajar con todas las personas involucradas en cada uno de los procesos seleccionados, explicándoles la importancia que tiene conocer qué información y conocimiento poseen, cómo se adquiere, cómo se comparte, dónde y cómo se almacena y cómo se utiliza, facilitando el proceso de aprendizaje. Teniendo a su vez en cuenta, de quién aprende cada persona que se encuentra en un proceso, que puede ser de una persona dentro del mismo proceso, o de otro proceso, así como de los actores externos, con los que la organización intercambia información y conocimiento. Esto permite establecer los flujos de intercambio y transferencia de conocimiento entre las personas (Stable-Rodríguez, 2012, p. 265).

10.9.3. Mapa del conocimiento.

Un mapa identifica fuentes, flujos, restricciones y huecos de conocimiento dentro de una organización. Es un apoyo para entender cómo se mueve tanto el conocimiento explícito

(codificado) como el tácito, mostrando la importancia y las relaciones entre las fuentes de conocimiento y su dinámica.

Los elementos básicos de un mapa de conocimiento están compuestos por los diferentes actores involucrados en el entorno donde se desea elaborar el mapa. Esto comprende los elementos formales de la organización -definidos a través de las distintas unidades organizacionales-, equipos de proyecto, individuos, etcétera, pero también existen artefactos importantes que deben ser considerados cuando se definen los flujos. Éstos pueden ser documentos, informes creados para ser leídos o herramientas de software, como un sistema de aviso de errores. Estos elementos constituyen los nodos básicos del mapa.

A continuación se muestran algunas de las razones para elaborar el mapa de conocimiento organizacional:

Para encontrar fuentes claves y restricciones en la creación de conocimiento y en sus flujos. (...) Para animar la reutilización y prevenir la reinención, identificando prácticas repetitivas, ahorrando tiempo de búsqueda y reduciendo los costes de adquisición. (...) Para identificar las islas de experiencia y sugerir modos de construir puentes para incrementar la compartición de conocimiento. (...) Para descubrir las comunidades eficaces y emergentes de práctica donde sucede el aprendizaje. (...) Para mejorar los tiempos de respuesta al cliente, la toma de decisiones y la solución de problemas, proporcionando acceso a la información requerida. (...) Para destacar oportunidades para el aprendizaje y distribución de conocimiento distinguiendo un significado único de “conocimiento” dentro de la organización. En el ámbito organizacional esto permite informar sobre el desarrollo de una estrategia de conocimiento. (...) Para desarrollar una arquitectura de conocimiento o una memoria corporativa. (Barrios, N. 2000, p.23)

El mapa del conocimiento organizacional permite el diagnóstico de cada problema en su contexto particular, lo que hace más fácil identificar las partes de la organización afectadas y que pueden ser involucradas en la búsqueda de una solución.

11-METODOLOGÍA

La investigación que aquí se realiza se enmarca dentro de un estudio descriptivo – aplicativo, el cual se propone adaptar los conceptos y técnicas de auditoría en función de la Auditoría de la Gestión del Conocimiento y aplicarlos al caso de estudio: Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

Para el desarrollo del presente proyecto se llevará a cabo una serie de actividades que sirven de guía en el cumplimiento de los pasos a seguir para la obtención del objetivo propuesto:

Tabla 7.

Actividades que sirvieron de guía para el Desarrollo de la Metodología

Objetivo General	Actividades	Indicadores
Adaptar los conceptos y técnica de auditoría en función de la Auditoría de la Gestión del Conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle – caso de estudio.	1. Establecer el Marco Teórico Conceptual en relación a los fundamentos de auditoría. 2. Analizar los conceptos y técnicas de auditoría en función de la gestión del conocimiento 3. Aplicación de los conceptos y técnicas de auditoría en función de la auditoría de Gestión del Conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal. 4. Evaluar la aplicación de los conceptos y técnicas de la auditoría en función de la auditoría de Conocimiento del Biblioteca Mario Carvajal.	Documento con una estructura de técnicas aplicables a la auditoria de la gestión del conocimiento
Objetivos específicos		
Establecer el Marco Teórico Conceptual en relación a los fundamentos de	5. Recolección de información documental de auditoria 6. Análisis de documentos de auditoria 7. Elaboración capítulo 2 del	Documento donde se establecen los conceptos relacionados con los fundamentos de auditoría.

auditoría.	documento final 8. Técnica: Revisión documental	
Analizar los conceptos y técnicas de auditoría en función de la gestión del conocimiento	9. Recolección de información documental de gestión de conocimiento 10. Análisis de documentos de gestión de conocimiento 11. Elaboración del capítulo 3 del documento final relacionando gestión del conocimiento y auditoría	Documento donde se analizan los conceptos y técnicas de auditoría en función de la gestión del conocimiento.
Aplicación de los conceptos y técnicas de auditoría en función de la auditoría de Gestión del Conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal.	1. Elaboración de los papeles de trabajo 2. Aplicación de técnicas de auditoría a la gestión de conocimiento caso de estudio biblioteca a. Entrevistas b. Reuniones de trabajo c. Cuestionario 3. Elaboración de informe de auditoría 4. Elaboración de plan de mejoras 5. Elaboración capítulo 4 del documento final	Documento donde se refleja la aplicación de los conceptos y técnicas de auditoría en función de la auditoría de Gestión del Conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal
Evaluar la aplicación de los conceptos y técnicas de la auditoría en función de la auditoría de Conocimiento del Biblioteca Mario Carvajal.	12. Reuniones con directivas de la biblioteca para socialización de los resultados de la auditoría de la gestión del conocimiento. 13. Evaluación del proceso de auditoría a la gestión de conocimiento través de una encuesta dirigida a los funcionarios del caso de estudio. 14. Elaboración capítulo 5 del documento final	Entrega del documento final.

Fuente: Los Autores

11.1 Etapas del proceso de auditoría.

a) La toma de contacto:

Para este punto se realizó un trabajo de campo, en la biblioteca, donde se entrevistaron a varios funcionarios (as) en sus áreas de trabajo de trabajo, con el fin de indagar sobre la existencia de la gestión del conocimiento, por último se realizó una entrevista con grabación autorizada al Coordinador de servicios de la Biblioteca, para con estos antecedentes comenzar a elaborar la propuesta de proyecto de grado para ser evaluada y aprobada por el comité de la Maestría, la cual fue aprobada en el mes de Mayo de 2011.

b) La planeación:

Una vez aprobada por el comité la viabilidad de la elaboración del proyecto, se paso a realizar la planeación de la Auditoría, la cual consistió en la elaboración de un cuestionario con el cual se realizaría la medición y servirían como papeles de trabajo para la elaboración del informe final, una vez validado el formulario se paso a realizar la apertura de la Auditoria (Ver anexo C), en el acta de Apertura de la Auditoria, se fijaron los objetivos a evaluar, la metodología a utilizar, los recursos, el cronograma.

c) La ejecución:

Una vez aprobada y firmada el Acta de apertura de la auditoria, se procedió a realizar la ejecución de la misma, la cual consistió en la realización de una encuesta a todos los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, donde se incluyeron también la Sede de San Fernando y la Biblioteca del Hospital Universitario.

d) El diagnóstico:

Una vez finalizada la recolección de los datos, se procedió a tabular las encuestas y la realización de las Estadísticas Descriptivas e Inferencia, estas últimas se decidieron abordar para darle un sustento mas objetivo a los resultados, una vez concluido esta etapa se realizó un Informe preliminar para ser socializado a la Dirección de la Biblioteca, con el fin de que estos conocieran los hallazgos y observaciones encontrados en la Auditoria.

e) Los informes:

Se socializo el informe preliminar a los Directivos de la Biblioteca, el cual se encuentra soportado en el Acta de Cierre de la Auditora (Ver Anexo D).

f) El plan de mejoras:

Finalizado la presentación informe, se le hizo la presentación y entrega de un plan de mejoras a la Dirección de Biblioteca, con el fin de que se realicen mejoras a los procesos internos, de acuerdo a las observaciones encontradas en la auditoria (Ver Anexo F).

11.2 Análisis Descriptivos de los Datos.

Una vez que los datos recolectados se han convertido apropiadamente a un archivo de computador, estamos listos para dirigir nuestra atención al análisis de datos. Un análisis de datos inadecuado puede ser una fuente significativa de error no muestral.

Para poder lograr nuestro objetivo, identificaremos varias técnicas de análisis de datos, enumerando las circunstancias en las cuales pueden emplearse. No trataremos de hacer una lista de todas las técnicas o de explicar sus aspectos computacionales en detalle, ya que consideramos que el propósito del análisis de datos es suministrar información significativa para la toma de decisiones y que por medio de procedimientos relativamente simples de análisis de datos se puede suministrar abundante información valiosa.

Algunas personas piensan erróneamente que el análisis de datos es el aspecto más importante de la investigación. Nuestra premisa aquí es que el análisis de datos más complejo disponible no puede compensar una definición inadecuada del problema, un mal diseño del estudio, un muestreo inadecuado, una deficiente medición, un mal trabajo de campo o un procesamiento de datos desordenado. El análisis de datos es sólo una de las muchas actividades que debe realizarse correctamente para generar información pertinente para la toma de decisiones. Sin embargo, también debe realizarse en forma adecuada.

11.3 Descripción versus inferencia.

La segunda pregunta que debemos responder es si estamos interesados o no en la descripción de la muestra o en hacer inferencias acerca de la población de la cual se tomó la muestra. La estadística descriptiva es una rama de la estadística que proporciona a los investigadores resumen tanto numérico como gráfico de los datos en la población o sus muestras.

La estadística inferencial es una rama de la estadística que permite que los investigadores hagan juicios acerca de la población total, basados en los resultados generados por las muestras. Su base matemática es la teoría de las probabilidades.

11.4 Nivel de medición.

La tercera pregunta que debemos responder es si la variable o las variables a analizar se han medido a un nivel de escala nominal, ordinal o de intervalo. Tanto las técnicas descriptivas como las inferenciales varían según el nivel de la escala inherente a la variable o a las variables que se están analizando. Si los investigadores conocen el número de variables que van a analizarse simultáneamente, ya sea que el interés esté en la descripción o inferencia, y conocen el nivel de la variable o las variables, entonces se encuentran en posición de seleccionar el procedimiento estadístico apropiado.

11.5 Población Objetivo.

La población de este estudio son los Funcionarios Públicos de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle de ambas sedes, clasificados como empleados públicos y trabajadores oficiales. El tamaño de esta población es de 68 funcionarios.

11.5.1 Unidad de Estudio.

Cada uno de los Funcionarios Públicos de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle de ambas sedes (Meléndez y San Fernando), clasificados como empleados públicos y trabajadores oficiales.

11.5.2 Recolección de la Información.

La información sobre las diferentes variables del estudio se tomó de un Censo realizado a los Funcionarios Públicos de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle de ambas sedes. El trabajo de campo finalizó en mayo 18 de 2013 obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 8
Información sobre las encuestas realizadas y no realizadas

Información sobre las encuestas	No. Encuesta
Encuestas realizadas	58
Encuestas no realizadas	10
Total encuestas	68

Fuente: Los Autores

Las 10 encuestas no realizadas fueron por los siguientes factores:

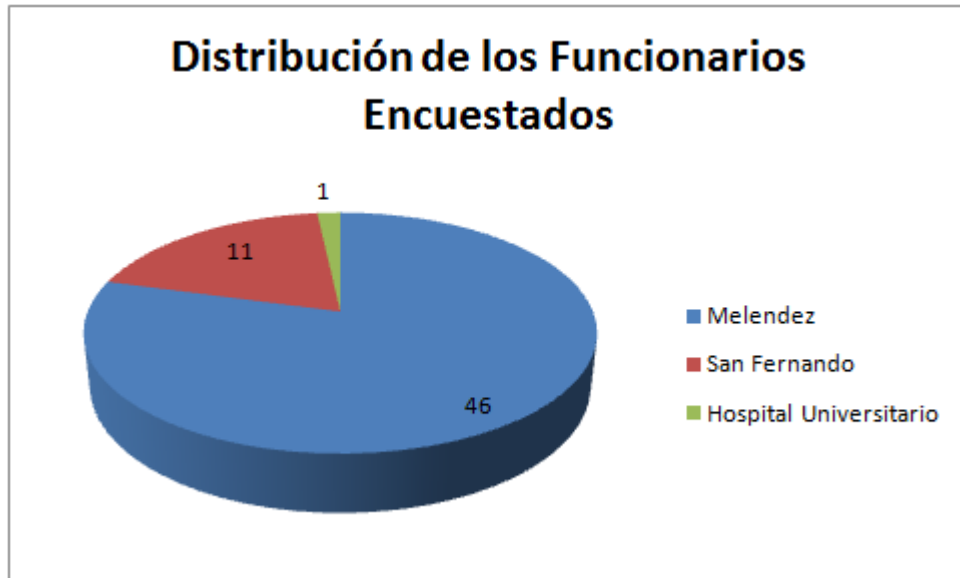
Tabla 9
Información sobre los motivos de la no realización de las encuestas

Factores	No. Encuesta
Incapacidad Medica	2
Por motivos personales	2
Permisos e incapacidades durante la recolección de la información	6
Total encuestas no realizadas	10

Fuente: Los Autores

La población analizada por estamento fue la siguiente:

Figura 9
Distribución de los funcionarios encuestados



Fuente: Los Autores

11.6. Trabajo de Campo

Para la realización del trabajo de campo se contó con personal de apoyo (2 personas), que fue seleccionado entre los estudiantes de diversas carreras de la Universidad del Valle. A ellas se les exigió que tuvieran algún conocimiento previo de la Biblioteca, el cual podía ser el curso de inducción a la Biblioteca y/o que hubieran sido monitores de la misma. Para esta parte se solicitó colaboración al área de servicios para que nos suministrara a los mejores estudiantes que ellos consideraban cumplían con este requisito y habían tenido un buen comportamiento dentro de sus actividades en el tiempo que hubieran trabajado en la Biblioteca.

El área de servicios suministro cuatro estudiantes, a los cuales se les hizo una entrevista por parte de uno de los Investigadores, quien para dicha evaluación tuvo en cuenta los siguientes criterios: nivel de comunicación, presentación personal, conocimiento de la Biblioteca, rendimiento académico actual, disponibilidad de tiempo, emprendimiento, entusiasmo, empatía.

Posteriormente, al personal seleccionado se les dio la respectiva capacitación, que consistió en una entrevista con el coordinador del proyecto y a cada uno de ellos se le asignó un manual de personal de apoyo (Ver Anexo B) donde estaba consignado todo lo referente a la aplicación del cuestionario (Ver Anexo A).

Con estas mismas personas de apoyo se realizó una prueba piloto 15 días antes de empezar el Censo, la cual consistió en que cada uno de ellos realizara una encuesta y aportara mejoras a este y a las preguntas y medir el tiempo de diligenciamiento del cuestionario. Esta actividad arrojó un promedio de 15 minutos por encuestado. Se facilitó también un listado por dependencias dentro de la Biblioteca de la Universidad.

El día 26 de Abril se realizó la apertura del proceso de auditoría a la gestión del conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal, a la que asistieron las Directivas de la Biblioteca, los Investigadores y el Personal de apoyo. A partir de allí se realizó un Acta de Apertura de Auditoría (Ver Anexo C). Ese mismo día, La Jefatura de la División Mario Carvajal envió un correo a los funcionarios, donde se les socializaba el trabajo que se iba a desarrollar para que cuando el personal de apoyo fuera a las oficinas los pudieran atender sin ninguna dificultad.

El censo comenzó el 30 de abril del 2013 y finalizó el 20 de mayo del 2013 junto con la digitación en la base de datos y la organización de los archivos planos para la elaboración de las estadísticas descriptivas.

Para la corrección de las preguntas por errores de digitación se utilizó el comando de filtros del programa Office en Excel, el cual nos permitió hacer una limpieza de datos cometidos por error de digitación y a la vez permitió obtener frecuencias que se compararían luego con las arrojadas por el paquete estadístico SPSS.

Uno de los investigadores fue el encargado de dar el material al personal de apoyo, revisar las encuestas para su respectivo pago y elaboración de las cuentas de cobro de las encuestas. Esta persona también se encargó de organizar las encuestas y completar el listado donde se marcaba el funcionario que había realizado la encuesta y si la encuesta cumplía los

requisitos para el respectivo pago al personal de apoyo, se les pagaba por encuesta llena a un valor de \$2000 por encuesta y a los digitadores se les pago el valor de \$1000.

- **Controles del trabajo de campo.** Se preguntó aleatoriamente a los funcionarios que si habían diligenciado la encuesta.
- **Controles de la revisión.** Solo se pagaba por encuesta con el visto bueno del investigador el cual era el encargado de revisar cada uno de los formularios que traía el personal de apoyo.
- **Ventajas del trabajo de campo.** Haber podido contar con personal capacitado para la recolección de información.

11.7 Procesamiento de Datos e Información.

Para el procesamiento de los datos se utilizó una hoja electrónica de Excel. Una vez aplicada las 58 encuestas, se procedió a revisar la información y se trabajaron solamente con 50 encuestas, por solicitud de la Directora de la Biblioteca, de no tener en cuenta a las personas que habían ingresado a laborar a partir del 1 de abril del presente año; posteriormente se codificó para la creación de la bases de datos que alimentaría el paquete utilizado para el análisis de dicha información (SPSS), para realizar el análisis estadístico, se utilizaron las herramientas de estadística descriptiva e inferencial, lo que arrojó resultados importantes para la elaboración de las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación.. Para la elaboración de las gráficas del análisis univariado y bivariado se utilizó el Office Excel 2003.

11.8 Tabulación de Resultados.

Se realizo la asignación de códigos a las repuestas agrupadas o comunes dadas en cada pregunta por los encuestados, para facilitar el análisis de todos los datos en conjunto.

12-RESULTADOS

Se proceso la información de la estadística descriptiva en el programa para las ciencias sociales, SPSS, que permite un número muy amplio de cruces entre variables, así como un análisis detallado de cada una de las variables de manera independiente; llegando así a concluir sobre los objetivos trazados y dar sugerencias que le permitan a la Dirección de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, tomar decisiones frente a la problemática planteada. Para efectos del análisis de la información obtenida se han considerado los siguientes 6 puntos:

1. **Información Básica:** En la cual se analizan a los funcionarios de la Biblioteca por la relación de vinculación a la Universidad del Valle en aspectos como sede donde se encuentra, sexo, edad, antigüedad.
2. **Información Académica:** En la cual se analizan aspectos del nivel educativo de sus funcionarios
3. **Información Sobre el proceso de Servicios al Público de la Biblioteca:** En la cual se analizan aspectos fundamentales del proceso que se maneja en la Biblioteca Mario Carvajal.
4. **Información sobre la Gestión del Conocimiento:** En la cual se analizan aspectos relacionadas con la gestión del conocimiento.
5. **Información sobre los pilares de la gestión del conocimiento:** En la cual se analizan aspectos del conocimiento relacionados con el Aprendizaje, Liderazgo, Tecnología y Organización.
6. **Opiniones y sugerencias:** En la cual se analizan aspectos que los funcionarios deseen expresar y no estén contenidos en el Cuestionario.

12.1 Información Básica

En la cual se analizan a los funcionarios de la Biblioteca por la relación de vinculación a la Universidad del Valle en aspectos como sede donde se encuentra, sexo, edad, antigüedad.

El 78% de los funcionarios encuestados se encuentran laborando en la Sede Meléndez y el 22% en la sede San Fernando, a pesar de que en la sede de San Fernando se encuentra laborando menos funcionarios, en esta sede se cumple casi en su totalidad las funciones que se prestan en San Fernando.

Tabla 10

Información de la Estadística Bivariadas de las Variables Edad y Antigüedad

Edad * Antigüedad

		Antigüedad							Total
		Menos de un año	[1-5]	[6-10]	[11-15]	[16-20]	[21-25]	Mas de 26	
Edad	[18-25]	0	1	0	0	1	0	0	2
	[26-35]	0	4	8	1	0	0	0	13
	[36-45]	0	7	10	0	0	1	0	18
	[46-55]	2	3	1	4	2	1	1	14
	Mas de 55	0	0	2	1	0	0	0	3
Total		2	15	21	6	3	2	1	50

Fuente: Base de Datos SPSS

Al realizarse un cruce de variables entre las variables Edad y Antigüedad, se observó que en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, hay rotación de personal entre las áreas de trabajo.

El 56% de sus funcionarios tienen formación de postgrado y el 40% tienen formación en Educación Superior.

Con relación a las variables analizadas en la información básica se puede concluir que la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle cuenta con un personal altamente capacitado.

12.2 Información Sobre el proceso de Servicios al Público de la Biblioteca.

En la información Sobre el proceso de Servicios al Público de la Biblioteca suministrada por los funcionarios encuestados de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, se evidenciaron las siguientes Fortalezas y Debilidades:

Fortalezas encontradas en el proceso de Servicio al Público de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle:

Se observa que el 96% de las personas conocen a que objetivos estratégicos le apunta el proceso que ellos manejan

Se observa que el 88% de las funcionarios conocen sobre la documentación de los procesos y que estos además se encuentran disponibles, legibles y fácilmente inidentificables.

Debilidades encontradas en el proceso de Servicio al Público de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle:

El 42% de los funcionarios que manifestaron no conocer sobre las mejoras realizadas por las auditorías realizadas.

Con relación a la Información analizada Sobre el proceso de Servicios al Público de la Biblioteca, se puede concluir que la Dirección de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle cuenta con un proceso debidamente documentado, que es conocido por sus funcionarios, que este está alineado con los objetivos estratégicos de la Institución pero que no se socializan los resultados en las auditorías internas que se realizan.

12.3 Información sobre la Gestión del Conocimiento.

Tabla 11

Estadísticas relacionadas con la Información sobre la Gestión del Conocimiento del total de encuestas realizadas

Variable	Hallazgo	Ventajas	Debilidad
¿Sabe usted acerca de lo que es la Gestión del Conocimiento?	El 76% de los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, manifestaron conocer acerca de lo que es la gestión del Conocimiento	El conocimiento que tienen los funcionarios con relación a la Gestión del Conocimiento.	El 24% de los funcionarios que manifestaron no conocer acerca de la Gestión del Conocimiento.
¿La División de Bibliotecas de la Universidad del valle cuenta con una Gestión del Conocimiento?	El 58% de los funcionarios encuestados de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, manifestaron conocer que la Biblioteca cuenta con una Gestión del Conocimiento.	El conocimiento que tiene sus funcionarios con relación a que manifiestan que la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle cuenta con una Gestión del Conocimiento.	Sus funcionarios conocen acerca de la Gestión del Conocimiento en el Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, pero esta no está implementada.

Fuente: Los Autores

De acuerdo con la información suministrada por los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, el 76% tienen un conocimiento sobre la gestión del conocimiento y adicionalmente el 58% manifestaron que la División de la Bibliotecas ya cuenta con una gestión del conocimiento.

Las siguientes preguntas relacionadas con la gestión del conocimiento fueron analizadas basadas en las 38 personas que manifestaron conocer acerca de la gestión del Conocimiento.

Tabla 12

Estadísticas relacionadas con la Información sobre la Gestión del Conocimiento de las 38 personas que manifestaron conocer acerca de la gestión del Conocimiento

Variable	Hallazgo	Recomendación	Ventajas	Debilidad
¿Se cuenta con manuales para realizar diversas operaciones o proyectos?	el 12% manifestaron no conocer acerca de si la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, cuenta con manuales para realizar diversas operaciones y proyectos.		El 64% de los funcionarios encuestados consideraran que la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle cuenta con manuales para realizar diversas operaciones o proyectos	
¿Existen mecanismos para evitar duplicidad en el desarrollo de las tareas y ofrecer soluciones a problemas semejantes?	el 24% de los funcionarios encuestados den la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, manifestó que no existen mecanismos para evitar duplicidad en el desarrollo de las tareas y ofrecer soluciones a problemas semejantes.	La Dirección de la Biblioteca debe tomar un plan de mejoras con relación a este punto, debido a que hay un alto porcentaje de los encuestados que están considerando que ese está presentando duplicidad en el desarrollo de las tareas y ofrecer soluciones a problemas semejantes.		A pesar de que se está presentando un 50% de los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, que manifestaron que sí Existen mecanismos para evitar duplicidad en el desarrollo de las tareas y ofrecer soluciones a problemas semejantes, se está presentando un 24% de los funcionarios que consideran lo contrario.
¿El conocimiento está disponible en manuales de		De acuerdo a esta respuesta que dieron los	El 66% de los funcionarios encuestados	

procedimientos, en bases de datos o intranet para la toma de decisiones?		funcionarios se puede decir que la División de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, cuenta con herramientas donde se plasma que ya tienen una Gestión del Conocimiento y están trabajando en ella.	consideraran que la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, tiene el conocimiento está disponible en manuales de procedimientos, en bases de datos o intranet para la toma de decisiones	
¿Se muestra que conocimiento es gestionado de forma efectiva y en dónde se necesita llevar a cabo mejoras en ese sentido?	El 26% de los funcionarios encuestados en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, manifestaron que no se muestra que conocimiento es gestionado en forma efectiva y en donde se necesita llevar mejoras en ese sentido.			A pesar de que se está presentando un 50% de los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, que manifestaron que si se muestra que conocimiento es gestionado en forma efectiva y en dónde se necesita llevar mejoras en ese sentido, se está presentando un 26% de los funcionarios que consideran lo contrario.
¿Se evidencia qué conocimiento existe en la organización y cómo se mueve y es utilizado dentro de ella?	El 22% de los funcionarios encuestados en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, manifestaron que no se evidencia qué conocimiento existe en la			A pesar de que se está presentando un 54% de los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, que manifestaron que se evidencia qué

	organización y cómo se mueve y es utilizado dentro de ella.			conocimiento existe en la organización y cómo se mueve y es utilizado dentro de ella, se está presentando un 26% de los funcionarios que consideran lo contrario.
¿Se identifica el conocimiento que existe en la organización y dónde este se ubica, mostrando los vacíos y las duplicaciones del mismo?	El 24% de los funcionarios encuestados en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, manifestaron que no se identifica el conocimiento que existe en la organización y dónde este se ubica, mostrando los vacíos y las duplicaciones del mismo.			A pesar de que se está presentando un 46% de los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, que manifestaron que se identifica el conocimiento que existe en la organización y dónde este se ubica, mostrando los vacíos y las duplicaciones del mismo, se está presentando un 24% de los funcionarios que consideran lo contrario
¿Se identifica los flujos de comunicaciones y las redes, por medio de los cuales se evidencian las buenas prácticas, los obstáculos y barreras de estas?	El 24% de los funcionarios encuestados en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle manifestaron que no se identifica los			A pesar de que se está presentando un 48% de los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, que manifestaron

	flujos de comunicaciones y las redes, por medio de los cuales se evidencian las buenas prácticas, los obstáculos y barreras de estas.			que se identifica los flujos de comunicaciones y las redes, por medio de los cuales se evidencian las buenas prácticas, los obstáculos y barreras de estas, se está presentando un 24% de los funcionarios que consideran lo contrario
¿Se provee un inventario de los recursos de conocimiento, facilitando con ello, hacerlos más visibles y por tanto más medibles y contables, con lo que se facilita una comprensión más clara sobre la contribución del conocimiento al desempeño de la organización?	El 22% de los funcionarios encuestados en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, manifestaron que no se provee un inventario de los recursos de conocimiento, facilitando con ello, hacerlos más visibles y por tanto más medibles y contables, con lo que se facilita una comprensión más clara sobre la contribución del conocimiento al desempeño de la organización.			A pesar de que se está presentando un 48% de los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, que manifestaron que se provee un inventario de los recursos de conocimiento, facilitando con ello, hacerlos más visibles y por tanto más medibles y contables, con lo que se facilita una comprensión más clara sobre la contribución del conocimiento al desempeño de la organización, se está presentando un 22% de los

				funcionarios que consideran lo contrario
¿Se provee información importante a tomar en cuenta para el desarrollo de iniciativas y programas efectivos que son relevantes para la gestión del conocimiento específicos requeridos por la organización?	El 22% de los funcionarios encuestados en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, manifestaron que no se provee información importante a tomar en cuenta para el desarrollo de iniciativas y programas efectivos que son relevantes para la gestión del conocimiento específicos requeridos por la organización.			A pesar de que se está presentando un 50% de los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, que manifestaron que se provee información importante a tomar en cuenta para el desarrollo de iniciativas y programas efectivos que son relevantes para la gestión del conocimiento específicos requeridos por la organización, se está presentando un 22% de los funcionarios que consideran lo contrario
¿Se facilita la conformación del mapa del conocimiento de la organización.?	El 28% de los funcionarios encuestados en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, manifestaron que no se facilita la conformación del mapa del conocimiento de la			A pesar de que se está presentando un 46% de los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, que manifestaron que se facilita la conformación del mapa del conocimiento

	organización.			de la organización, se está presentando un 28% de los funcionarios que consideran lo contrario
--	---------------	--	--	--

Fuente: Los Autores

De acuerdo a la pregunta 15 y contrastada con las preguntas 16 y 17 se observa que la División de la Biblioteca Mario de Carvajal de la Universidad del Valle, cuenta con herramientas para realizar una excelente Gestión del Conocimiento, pero esta no se ha llevado a cabo todavía por parte de la Dirección hacia sus funcionarios.

Con relación a las preguntas relacionadas con el Conocimiento se logro evidenciar que la División de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, tiene la articulación y la ejecución de los procesos organizacionales basados en el ciclo PHAV (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

A pesar que dentro de los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle se cuenta con un alto conocimiento acerca de la Gestión del Conocimiento, esta no se ha llevado a cabo todavía por parte de la Dirección.

12.4 Análisis de las preguntas de Escala.

Para analizar las respuestas de las variables de escala, se calculó el promedio, el cual consistió en elaborar un promedio de cada una de las respuestas que habían seleccionado los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, para luego sacar un promedio de promedios. En la siguiente tabla se presentan las estadísticas Descriptivas de las variables de Escala para su respectivo análisis.

Tabla 13

Estadísticas Descriptivas de los cuatro pilares

Estadísticas Descriptivas					
Tipo	N	Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación Estándar
Conocimiento	50	1,0	4,8	3,343	0,829
Aprendizaje	50	1,7	4,9	3,483	0,764
Tecnológicas	50	1,3	5,0	3,493	0,839
Liderazgo	50	1,4	4,9	3,298	0,809
Organización	50	1,5	4,8	3,477	0,813

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Fuente: Base de Datos SPSS

De acuerdo a los valores de la Estadística Descriptiva, se puede concluir que la División de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle debe mejorar en los aspectos de las variables relacionadas con la Gestión del Conocimiento y con el Liderazgo, ya que fueron los promedios más bajos. Con relación a los pilares de Aprendizaje, Organización y Tecnología, presentaron una mejor percepción por parte de los funcionarios. Una vez finalizado el análisis descriptivo se pasó a realizar un análisis inferencia, el cuál consistió en la realización de pruebas de hipótesis y análisis de correlación.

12.5 Presentación de las Hipótesis.

H_0 : El personal de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, **SI** reconoce la presencia de la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca.

H_1 : El personal de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, **NO** reconoce la presencia de la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca.

Los datos son:

$$n = 50$$

$$\bar{X} = 3.343$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\sigma = 0.829$$

Las hipótesis son:

$$H_0 = \mu \geq 4$$

$$H_1 = \mu < 4$$

Al observar $H_0 = \mu \geq 4$ se trata de una Prueba Unilateral con cola hacia la izquierda

Los Cálculos en Excel se muestran en la siguiente tabla:

n	50		
$\bar{X}$	3,343		
α	0,05		
σ	0,829		
		-0,657	-5,60397051
$Z = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\sigma / \sqrt{n}}$		0,1172383	

Decisión: Dado que $-5,604 > Z_{\text{tabla}}$, se Rechazo H_0 con un nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Es decir, se concluye que con base a una muestra de 50 funcionarios que realizaron la encuesta, No reconocen la presencia de la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca., existe evidencia fuerte de que ésta es mayor.

H_0 : El proceso de Aprendizaje **SI** apoya la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

H_2 : El proceso de Aprendizaje **NO** apoya la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

Los datos son:

$$n = 50$$

$$\bar{X} = 3.483$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\sigma = 0.764$$

Las hipótesis son:

$$H_0 = \mu \geq 4$$

$$H_1 = \mu < 4$$

Al observar $H_0 = \mu \geq 4$ se trata de una Prueba Unilateral con cola hacia la izquierda

Los Cálculos en Excel se muestran en la siguiente tabla:

n	50		
$\bar{X}$	3,483		
α	0,05		
σ	0,764		
		-0,517	-4,78500269
$Z = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\sigma / \sqrt{n}}$		0,10804592	

Decisión: Dado que $-4,785 > Z_{\text{tabla}}$, se Rechazo H_0 con un nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Es decir, se concluye que con base a una muestra de 50 funcionarios que realizaron la encuesta, No reconocen que el proceso de aprendizaje apoya la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca., existe evidencia fuerte de que ésta es mayor.

H_0 : Los procesos Organizacionales **SI** facilitan la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

H_3 : Los procesos Organizacionales **NO** facilitan la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

Los datos son:

$$n = 50$$

$$\bar{X} = 3.477$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\sigma = 0.813$$

Las hipótesis son:

$$H_0 = \mu \geq 4$$

$$H_1 = \mu < 4$$

Al observar $H_0 = \mu \geq 4$ se trata de una Prueba Unilateral con cola hacia la izquierda
Los Cálculos en Excel se muestran en la siguiente tabla:

n	50		
$\bar{X}$	3,477		
α	0,05		
σ	0,813		
		-0,523	-4,5487927
$Z = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\sigma / \sqrt{n}}$		0,11497556	

Decisión: Dado que $-4,548 > Z_{\text{tabla}}$, se Rechazo H_0 con un nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Es decir, Se concluye que en base a una muestra de 50 funcionarios que realizaron la encuesta, No facilitan Los Procesos Organizacionales a la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, existe evidencia fuerte de que ésta es mayor.

H_0 : El desarrollo Tecnológico **SI** apoya la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

H_4 : El desarrollo Tecnológico **NO** apoya la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

Los datos son:

$$n = 50$$

$$\bar{X} = 3.493$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\sigma = 0.839$$

Las hipótesis son:

$$H_0 = \mu \geq 4$$

$$H_1 = \mu < 4$$

Al observar $H_0 = \mu \geq 4$ se trata de una Prueba Unilateral con cola hacia la izquierda

Los Cálculos en Excel se muestran en la siguiente tabla:

n	50		
$\bar{X}$	3,493		
α	0,05		
σ	0,839		
		-0,507	-4,27298138
$Z = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\sigma / \sqrt{n}}$		0,11865252	

Decisión: Dado que $-4,272 > Z_{\text{tabla}}$, se Rechaza H_0 con un nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Es decir, Se concluye que en base a una muestra de 50 funcionarios que realizaron la encuesta, No apoya al Desarrollo Tecnológico de la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, existe evidencia fuerte de que ésta es mayor.

H_0 : El proceso de Liderazgo **SI** facilita la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

H_5 : El proceso de Liderazgo **NO** facilita la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

Los datos son:

$$n = 50$$

$$\bar{X} = 3.298$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\sigma = 0.809$$

Las hipótesis son:

$$H_0 = \mu \geq 4$$

$$H_1 = \mu < 4$$

Al observar $H_0 = \mu \geq 4$ se trata de una Prueba Unilateral con cola hacia la izquierda

Los Cálculos en Excel se muestran en la siguiente tabla:

n	50		
$\bar{X}$	3,298		
α	0,05		
σ	0,809		
		-0,702	-6,13583387
$Z = \frac{\bar{x} - \mu_o}{\sigma / \sqrt{n}}$		0,11440988	

Decisión: Dado que $-6,135 > Z_{\text{tabla}}$, se Rechazo H_0 con un nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Es decir, Se concluye que en base a una muestra de 50 funcionarios que realizaron la encuesta, No facilita el proceso de Liderazgo a la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, existe evidencia fuerte de que ésta es mayor.

12.6 Análisis de Correlación.

Tabla 14

Correlaciones de los cuatro pilares

Correlaciones

		Aprendizaje	Tecnologicas	Liderazgo	Organizacion	Conocimiento
Aprendizaje	Pearson Correlation	1	,793**	,800**	,868**	,584**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Tecnologicas	Pearson Correlation	,793**	1	,734**	,825**	,606**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Liderazgo	Pearson Correlation	,800**	,734**	1	,810**	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Organizacion	Pearson Correlation	,868**	,825**	,810**	1	,588**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
Conocimiento	Pearson Correlation	,584**	,606**	,692**	,588**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Base de Datos SPSS

Positiva moderada $0.5 < r < 0.8$ y positiva fuerte $0.8 \leq r < 1$

El signo positivo de r (implícito en $0.5 < r < 1$), indica que los puntos están ubicados predominantemente en el primer y tercer cuadrantes y por tanto que se tiene una correlación o asociación positiva entre x y y .

Considerando que los valores extremos de r son -1 y $+1$, la magnitud (valor absoluto) de r puede usarse como un indicador del grado o fuerza de la correlación entre las variables: el grado es fuerte entre más cercana se encuentre la magnitud de r a 1 y débil entre más cercana se encuentre a cero. Podría decirse entonces que la magnitud de r para las variables de Aprendizaje, Tecnológicas, Liderazgo, Organización y Conocimiento indican un grado de correlación positiva moderada y positiva fuerte entre las variables.

Al observar el cuadro de las correlaciones, se puede evidenciar una gran fortaleza que presenta la División de las Bibliotecas Mario Carvajal de la Universidad del Valle al compararla con los cuatro pilares de Stankoky y Baldanza (2001), lo cual se detalla a continuación:

En el Aprendizaje se deja evidenciar el papel tan importante que cumplen las personas, ya que estas son las responsables de la utilización de las herramientas y la realización de las operaciones. Las mejores herramientas y procesos por sí solas no lograrán una estrategia de gestión del conocimiento, para este punto se le recomienda a la Dirección de la Biblioteca tener en cuenta las recomendaciones planteadas por los autores las cuales están encaminadas a ser abordados con enfoques, tales como el aumento de la comunicación interna, la promoción de equipos multi-funcionales y la creación de una comunidad de aprendizaje.

Para el Liderazgo la Dirección requiere un líder que pueda proporcionar un fuerte liderazgo y dedicación para el cambio cultural, tal como lo recomienda los autores.

En los Pilares de Organización y Tecnología, los autores recomiendan con relación al primero, la gestión del conocimiento debe integrarse en los procesos de la organización, y con relación a la segunda, que las empresas deben definir claramente su estrategia de gestión del conocimiento, sus alcances y requisitos, una vez definida la estrategia se hace más fácil la identificación de tecnologías que efectivamente respondan a las necesidades.

CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue Aplicar los conceptos y técnicas de auditoría en función de la Auditoría de la Gestión del Conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle – caso de estudio.

Para cumplir con este objetivo, se realizó un estudio de caso en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle. La División de Bibliotecas tiene como función general la gestión de los procesos bibliográficos que se requieren para el normal desarrollo de las actividades académicas, de investigación y extensión de la Universidad del Valle.

De la misma manera, con la elaboración de este estudio de caso, la Universidad del Valle podrá hacerlo extensivo a las demás dependencia con los siguientes fines: La convicción de la existencia de información y conocimiento en las organizaciones que se deben identificar y procesar; La incidencia en su carácter dinámico (relación con otros procesos) y utilitario (mejora de procesos); La consideración del conocimiento como un factor estratégico clave en una organización para el logro de sus objetivos, de modo que una gestión eficaz lo convierte en un activo que aumenta el valor de la organización.

Todo lo anterior con el fin de aumentar el valor y ventaja competitiva de la organización. El objeto de esta práctica es la construcción de un sistema de producción de conocimiento útil en una organización para la toma de decisiones y la resolución de sus procesos estratégicos de negocio, vinculado con sus objetivos y valores corporativos y su plan estratégico mediante el diseño, la implantación, el mantenimiento, y la evaluación de un programa de identificación, conservación, organización, integración, análisis, valoración, protección, compartición y uso eficaz de los recursos de información de que dispone y del capital intelectual de sus miembros, con el apoyo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Una de las bases que permitieron la aplicación de los conceptos y técnicas de auditoría en función de la Auditoría de la Gestión del Conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal de la

Universidad del Valle, fue el dar respuesta a los interrogantes planteadas en el marco metodológico, como resultado del proceso de investigación realizado. A continuación, se resumen algunas de las principales conclusiones:

A través del trabajo de investigación desarrollado en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, se construyó el Marco Teórico Conceptual en relación a los fundamentos de auditoría, conocimiento y gestión del conocimiento el cual permitió la elaboración de la encuesta la cual fue utilizada como instrumento de una prueba de auditoría.

Se consideró los sistemas de gestión de calidad, los cuales en la actualidad son requeridos por la gran mayoría de las organizaciones para mejorar la eficiencia de sus procesos y poderse certificar tal como lo ha hecho la Universidad del Valle, la cual ha sido certificada dos veces por el INCONTEC.

Se analizaron los conceptos y técnicas de auditoría en función de la gestión del conocimiento, En la cual se resalta lo siguiente:

En la revisión de los antecedentes se encontró que en los trabajos realizados anteriormente solo se realizaron estadísticas descriptivas, en cambio en la realización de este trabajo se aplicaron estadísticas inferenciales, que involucraron Pruebas de Hipótesis y Análisis de Correlación que permitieran obtener resultados confiables y a su vez ayuden a la Dirección de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle para tomar decisiones claves para su gestión.

Sin embargo, es necesario recalcar que de los modelos desarrollados de Gestión del conocimiento, encontramos un modelo que logra integrar los enfoques más habituales y que responden a todos los elementos que entran en juego en una Gestión del conocimiento: el liderazgo, la organización, la Tecnología y el aprendizaje. Los cuatro Pilares de la Gestión del Conocimiento. Con la aplicación de estos pilares logramos demostrar los beneficios de las auditorías para las organizaciones en que se practica, y particularmente, reafirmar la importancia del conocimiento como recurso estratégico humano.

Se pudo Aplicar los conceptos y técnicas de auditoría en función de la auditoría de Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal.

Con la definición de los conceptos, se logró hacer una aplicación de estos, tomando como referencia los cuatro pilares del conocimiento, el cual se pudo adaptar a las áreas que se desempeñan en la Universidad.

Para la elaboración de la Auditoría se tuvo en cuenta el ciclo PHVA, del cual sirvió de base para poder aplicar los conceptos y técnicas de auditoría en función de la Auditoría de Gestión del Conocimiento.

Con lo hallazgos encontrados sirvió para elaborar y entregar un plan de mejoras de la Dirección cuyas acciones correctivas estuvieran basadas en los cuatro pilares de la Gestión del Conocimiento (Ver Anexo F).

Se Evaluó la aplicación de los conceptos y técnicas de la auditoría en función de la auditoría de Conocimiento del Biblioteca Mario Carvajal.

Se socializaron los resultados de la auditoría de la Gestión de Conocimiento, con las Directivas de la Biblioteca, con lo cual se dio cumplimiento a uno de las normas de la auditoría es que los auditados conozcan los hallazgos de estas y se realice un plan de mejoras, para este estudio de caso el plan de mejoras fue entregado como valor agregado a la Dirección de la Biblioteca por parte de los Investigadores.

El instrumento utilizado fue muy efectivo porque se logró encuestar el 79% de la población de la División de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, y el haber tenido como referente el ciclo PHVA, fue un proceso fácil de asimilar por parte de los encuestados.

Con relación a los cuatro pilares de la Gestión del Conocimiento aplicados al estudio de caso se pudo concluir lo siguiente:

A pesar de que la División de la Bibliotecas Mario Carvajal de la Universidad del Valle no cuenta con un proceso establecido de Gestión del Conocimiento, a realizar la Evaluación con los Cuatro pilares se logro evidenciar que esta no es ajena a este procedimiento realizado ya que se observo una alta correlación positiva entre los pilares de Aprendizaje, Tecnología, Liderazgo y Organización, lo cual se puede corroborar con las Estadísticas Descriptivas de cada una de ellas. (Ver anexo E).

Al resolver las interrogantes planteadas en la elaboración de esta investigación, se demostró que es factible realizar una auditoría en función de la Auditoría de la Gestión del Conocimiento, siempre y cuando exista un compromiso en la adopción de la estrategia para la gestión del conocimiento por parte de la Dirección.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados y conclusiones obtenidas durante el desarrollo de la presente investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

Al realizar la auditoría a la Gestión del Conocimiento es muy importante tener en cuenta lo establecido en el PHVA, porque permite evaluar de una manera objetiva los procesos

En la toma de contacto se pudieron tener en cuenta las Normas de Auditorías Generalmente Aceptadas.

Si se toman en cuenta los cuatro pilares en otras Auditorías a la Gestión del Conocimiento se hace importante resaltar la importancia de trabajar los pilares de Aprendizaje y Liderazgo, ya que estos están aplicados a las personas y el de Organización y Tecnología lo manejan son las personas.

Es muy importante que los Directivos reconozcan que el conocimiento reside en las personas, y la creación del conocimiento se produce en el proceso de interacción social.

Se recomienda utilizar la presente investigación, como base referencial para el inicio de un proceso tendiente a Aplicar los conceptos y técnicas de auditoría en función de la Auditoría de la Gestión del Conocimiento, para ser aplicado a otras dependencias de la Universidad del Valle.

En la Biblioteca Mario Carvajal se hace importante la existencia de una cultura del conocimiento que quiera apostar por utilizar este como factor clave de competitividad.

Actualmente se hace necesario para la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, gestionar adecuadamente sus conocimientos, tal como lo afirma Drucker (1992) y lo cita González (2010), debido a que tanto la información como el conocimiento pasaron a ser los

factores claves en la producción de bienes y servicios, provocando cambios importantes en las organizaciones, los procesos y el diseño de los puestos de trabajo, sobre todo en aquellos que se fundamentan en el uso del capital intelectual y la tecnologías de punta.

Se recomienda tener en cuenta lo del plan de mejoras propuesto por los investigadores para realizar mejoras a los procesos internos, de acuerdo a las observaciones encontradas en la auditoria. (Ver Anexo F).

REFERENCIAS

Libros:

- Codina Bonilla, L. (1993): *Sistemes d'informació documental*. Barcelona: Editorial Pòrtic. Citado por Mario Pérez-Montoro Gutiérrez. Gestión del conocimiento y documentación digital: un estudio de caso (2003). "*Hipertext.net*", volumen 1, (n. 1), recuperado de: <<http://www.hipertext.net>> [Consultado: 15/04/2013].
- Bravo, V. M. (2009). *Auditoría Integral*. México: IMCP.
- Benjamin, F.E. (2001). *Auditoría administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio* Madrid: Paidós Empresa 53.
- K., Bontis, Borins, S., Kernaghan, N., Brown, D., Thompson, F. and Perri 6. (2007). *Digital State at the Leading Edge: Lessons from Canada*. Toronto: University of Toronto Press.
- Bueno C., E. (1995). *Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos*. España: Pirámide Ediciones.
- Duarte Galvis, M. (2000). *La Universidad para la nueva sociedad del conocimiento*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Drucker, P. (1993): *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth Heinemann. [En Línea].
Disponble en:http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1410118
[Consultado: 15/04/2013].
- D.Gallego, J. D. & Ongallo C. (2003). *Conocimiento y Gestión*. Madrid: Pearson Pretice Hall.

Hernández R..S. (2000). *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill Interamericana editores S.A. de C.V.

Kaplan, R. & Norton, (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Library of Congress and Harvard Press.

Legrenzi, P. (2000). *Historia de la psicología*, Barcelona, España: Herder Editores.

Mantilla, S.A. & Blanco, S.Y. (2005). *Auditoría del control interno*. Bogotá: ECOE ediciones.

Stankosky, M. & Baldanza, C. (2001): A system approach to engineering a knowledge management system. En: Barquin et. al. (Ed.), *Knowledge management. The catalyst for electronic government*.

Sveiby, K. (2000). *Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. México: Ediciones Gestión, S.A.

Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos902/capital-intelectual-conocimiento/capital-intelectual-conocimiento2.shtml#ixzz2jLcKHjwy>

Riesco, M. (2006). *El Negocio es el Conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.

Rodríguez, V. R. (2009). *Costos aplicados a hoteles y restaurantes*. Madrid: Editorial: Valletta Ediciones.

Von Krogh, G., Ishijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press.

Artículos en Revistas:

- Alavi, M. Y Leidner, D (1999). Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field. *Proceedings of the 32nd Hawaii international Conference on System Sciences (HICSS)*, volumen 7, p. 7009.
- Beckmerhagen, I. A. et al. (2004): On the Effectiveness of Quality Management System Audits. *The TQM Magazine*, volumen 16, (n. 1), pp. 14-25
- Urbina Criado de, M. (2003): Medición y auditoría del capital intelectual. *Revista El profesional de la información*, ISSN 1386-6710, Vol. 12, N° 4, 2003, págs. 282-289
- Gil, M. & López, A. (2008). La auditoría como una etapa previa a la Gestión del Conocimiento en una institución educativa mexicana. *Revista Ciencia Administrativa*. (n. 2). pp. 17-27.
- González Guitián, M. V. (2010). Algunas observaciones sobre los sistemas y herramientas para la gestión del conocimiento. *Revista General de Información y Documentación*, volumen 20, (n. 1), pp. 189-201.
- González Guitián, M. V. & De Zayas Pérez, M. R. (2012). Auditorías de conocimiento. Análisis de dominio en las bases de datos Scopus y WoK. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, volumen 35, (n.1), pp. 17-25.
- González Millán J. & Rodríguez Díaz M. (2010). Modelos de capital intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*. (n. 43).
- Hatchuel, A.; Le Masson, P. & Weil, B. (2002). De la gestión de los conocimientos a la organización orientada a la concepción. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, B. 171, pp, 29-48.

- Henczel, S. (2000). The information audit as a first step towards effective knowledge management: an opportunity for the special librarian. *CAVAL Limited. INSPEL, volumen 343*, (n. 4), pp. 210-226.
- Hubert Saint-Onge, Ch. A. (2004) *The Conductive Organization*. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Liebowitz, J., Rubenstein-Montano, B., Mc Caw D., Buchwalter, J. & Browning, C. (2000). The knowledge Audit. *Knowledge and process Management, volume 7*. (n. 1), pp. 3 - 10.
- Lai, H. Y Chu, T.H. (2002). Knowledge Management: A Review of Industrial Cases. *The Journal of Computer Information Systems*, volumen 42, (n. 5), pp. 26-39.
- Mohammed Quaddus & Jun Xu. (2012). From rhetoric towards a model of practical knowledge management systems. *Journal of Management Development*, Vol. 24 Iss: 4, pp.291 - 319
- Múnera, M. & Pabón, A. (2007). La Gestión del Conocimiento y su Relación con la Documentación. *SCIRE. Representación y organización del conocimiento, volumen 13*, (n. 2), pp. 25-49.
- Nieves Lahaba, Y. & León Santos, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED, volumen 9*, (n. 2), pp. 121-86.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación (M. H. Kocka, Trans. 1 ed.). México: Oxford University Press.
- Peluffo, M. & Catalán, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. *ILPES. S E R I E Manuales 22*, Santiago de Chile, diciembre, p.18.

- Ponjuán Dante, G. (1999). Gestión, gestión de información, gestión del conocimiento...gestión del futuro. *Revista Ciencias de la Información*, volumen 30, (n.3), pp.43-52. Disponible en: <<http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/280>> [Consultado: 15/04/2013].
- Ponjuán Dante, Gloria (2003). Gestión documental, de información y del conocimiento. Puntos de contacto y diferencias. *Revista Ciencias de la Información*, volumen 34, (n.3), pp.55-63. Disponible en: <<http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/320>> [Consultado: 15/04/2013].
- Ponjuán Dante, G. (2005). Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: evolución y sinergias. *Revista Ciencias de la Información*, volumen 36, (n.3), pp.67-71. Disponible en: <<http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/320>> [Consultado: 15/04/2013].
- Ponjuán Dante, G. (2008). Information and knowledge organizational audit: genesis of integration. *Brazilian journal of information science*. Universidad de la Habana. Disponible en: <<http://www.bjis.unesp.br/>>. ISSN: 1981-1640. [Consultado: 20/04/2013].
- Quintas, Paul. (1997). Knowledge Management: a Strategy Agenda. *Journal of long Range Planning*, volumen 30, (n. 3), pp. 385-391. Citado por: Rivero Amador, S. *Bases Teóricas de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. Disponible en <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630197902521>>[Consultado 15/04/2013].
- Rivero R., S. (2002). *La gestión del conocimiento: Un modelo de referencia*. Madrid: Human Management Systems Ed.
- Rodríguez Rovira, J.M. (1999). Relatoría de la mesa redonda sobre gestión del conocimiento, Feria Internacional de las Tecnologías de la Información. *El Profesional de la Información*, volumen 8, (n. 3) pp.43-46.

Sánchez, S. (2007). Análisis de la Gestión del Conocimiento en las bibliotecas universitarias de Comunidad Valenciana: Propuesta de un modelo y acciones de mejora. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, volumen 25 (No. 1), pp. 17-40.

Serrano, S. & Zapata, M. (2004). Auditar la información para gestionar el conocimiento. *Aprende RH: La revista de los recursos humanos y del e – learning*, (n. 4), pp. 36 – 42.

Stable-Rodríguez, Y (2012). Auditoría de información y conocimiento en la organización. *Ingeniería Industrial*, volumen. 32, (n. 3), pp. 260-271.

Villar de francos Álvarez, M. & Rivera, Z. (2006). La auditoría como proceso de control: concepto y tipología. *Ciencias de la Información*, volumen 37, (n. 2-3), pp. 53-59.

Viloria N. (2004). Una aproximación a un enfoque holístico en auditoria. *Actualidad Contable FACES*, volumen 7, (n. 9), p.p. 85-94.

Tesis:

Echeverry Cadena, L. M. (2005) *Capital intelectual y gestión del conocimiento: una introducción a su estudio*. (Tesis para optar el título de Contador Público). Universidad del Valle, Santiago de Cali – Colombia.

Fuentes Morales, B. A. (2009) *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*. (Tesis para optar el título de Doctorado), Universidad Politécnica de Valencia, Valencia – España.

Lozano Vargas, C. A. (2007) *Propuesta de un modelo de gestión*. (Tesis para optar el título de Maestría en Ingeniería con énfasis en Ingeniería Industrial), Universidad del Valle, Santiago de Cali – Colombia.

Molina Ospina, S. L. (2007) *Generación del conocimiento en proyectos de innovación tecnológica*. (Tesis para optar el título de Psicólogo), Universidad del Valle, Santiago de Cali – Colombia.

Olave, J., & Restrepo, A. (2006). *Lineamientos de un modelo de gestión del conocimiento para el sistema de investigaciones de la Universidad del Cauca*. (Tesis para optar al título de Maestría en Ingeniería con énfasis en Ingeniería Industrial). Universidad del Valle, Santiago de Cali – Colombia.

Perez-Soltero, A. (2007). *Modelo para la Auditoría del Conocimiento Considerando los Procesos Clave de la Organización y Utilizando Tecnologías Basadas en Conocimientos*. (Tesis para optar al título de Doctor en Administración). Universidad de Murcia, España.

Villami, B. (2006). *Diseño de un modelo para la gestión del conocimiento en los procesos de innovación de productos de las empresas del sector del mueble en Palmira (Valle del Cauca)*. (Tesis para optar al título de Maestría en Ingeniería Énfasis en Ingeniería Industrial). Universidad del Valle, Santiago de Cali – Colombia.

Informes técnicos o de Investigación de Universidades o centros de investigación:

Educación Superior, (2010). *Boletín Informativo No.16. Educación y Sector productivo: nuevas relaciones*. Panamericana Formas e Impresos. S.A. Bogotá DC – Colombia.

Marcos Duarte Galvis, (2000). *La Universidad para la nueva sociedad del conocimiento*. Síntesis de una Investigación nacional adelantada bajo la dirección científica de la maestría en gestión tecnológica de la Universidad pontificia Bolivariana de Medellín. Universidad Pontificia Buenaventura. Medellín – Colombia.

Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Universidad del Valle. (2009). *Informe de Gestión*. Ciudad Universitaria Meléndez, Cali – Colombia.

Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*. Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci06605.htm> [Consultado: 12/05/2013].

Simposios y conferencias:

Piloto, M. (2008). La Auditoría del Conocimiento en interés del desarrollo del capital humano de la organización. En: *Congreso internacional de Información y Taller de Ingeniería empresarial y Gestión del conocimiento en la empresa*. Llevado a cabo en el Instituto de información científica y Tecnológica, La Habana Cuba.

Riascos, S. & Saltaren. H. (2009). Modulo No. 4 Sesión 1 y 2. Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. En: *Seminario de Fundamentos de Prospectiva y Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva*; Facultad de Ciencias de la Administración; Universidad del Valle; Servicio Nacional de Aprendizaje SENA; Santiago de Cali, – Colombia.

Ponjuán Dante, G. (2004). “Papel del profesional de la información en la gestión del conocimiento”. In: *CONGRESO INTERNACIONAL INFO. Anais*. La Habana (Cuba). Disponible en: <<http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/320>> [Consultado: 15/04/2013].

LISTADO DE ANEXOS

Anexo A: El Instructivo de la Encuesta

INSTRUCTIVO ENCUESTA

INTRUCCIONES PARA EL CORRECTO DILIGENCIAMIENTO DE LA ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Santiago de Cali, Abril 15 de 2013

1.-PRESENTACION Y OBJETIVOS

Las Auditoría del Conocimiento responden a los intereses y fines de la organización, así, como todas las auditorias pueden llevarse a cabo tanto por expertos internos como por expertos externos. El objetivo de las Auditoría del Conocimiento es mejorar la eficacia de los procesos, satisfacer mejor al usuario y obtener ventajas competitivas. A diferencia de otras auditorias, el fin de esta no es aplicar medidas a las personas, sino mejorar el sistema de gestión de la organización, de tal forma que favorezcan el aprendizaje y perfeccionen el que hacer de la organización.³

Es así, como el desarrollo de este estudio, constituye un punto de partida para que La Biblioteca de la Universidad del Valle proponga o formule modelo de evaluación de la Gestión del Conocimiento aplicando las técnicas de auditoría.

De la misma manera, con la elaboración de este estudio de caso, la Universidad del Valle podrá hacerlo extensivo a las demás dependencia con los siguientes fines:

- ✓ La convicción de la existencia de información y conocimiento en las organizaciones que se deben identificar y procesar;
- ✓ La incidencia en su carácter dinámico (relación con otros procesos) y utilitario (mejora de procesos);
- ✓ La consideración del conocimiento como un factor estratégico clave en una organización para el logro de sus objetivos, de modo que una gestión eficaz lo convierte en un activo que aumenta el valor de la organización.

Con el fin de aumentar su valor y ventaja competitiva. El objeto de su práctica es la construcción de un sistema de producción de conocimiento útil en una organización para la toma de decisiones y la resolución de sus procesos estratégicos de negocio, vinculado con sus objetivos y valores corporativos y su plan estratégico mediante el diseño, la implantación, el mantenimiento, y la evaluación de un programa de identificación, conservación, organización, integración, análisis, valoración, protección, compartición y uso eficaz de los recursos de información de que dispone y del capital intelectual de sus miembros, con el apoyo de las tecnologías de la información y las comunicaciones

³ Piloto, M. 2008. La Auditoría del Conocimiento en interés del desarrollo del capital humano de la organización. Taller de inteligencia empresarial y gestión del conocimiento en la empresa. CD INFO'2008, [CD-ROM], La Habana, Cuba. p. 4

Objetivos del estudio

Adaptar los conceptos y técnica de auditoría en función de la Auditoría de la Gestión del Conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle – caso de estudio.

Por ello a continuación se realizan un serie de recomendaciones, aclaraciones de procedimientos generales que se llevarán a cabo u conceptos que se utilizarán durante la toma de la información.

2.- DEBERES Y OBLIGACIONES DEL ENCUESTADO

- ☐ Recibir un curso de instrucción
- ☐ Recibir del responsable de la encuesta el material de trabajo, el cual consiste en:
 - ☐ Manuales de recolección,
 - ☐ Listado de nombres de personas a entrevistar
 - ☐ Formulario para la encuesta
 - ☐ Credencial que lo acredita como encuestador
 - ☐ Formulario de constancia de visitas.
- ☐ Dirigirse a la dependencia de las personas seleccionadas para la entrevista y diligenciar un formulario por cada funcionario que trabaje en esa dependencia hasta completarlo en su totalidad.
- ☐ No mostrar sorpresa o desagrado ante las respuestas
- ☐ Se debe mostrar seguridad de tal manera que el encuestado perciba que el recolector conoce la encuesta
- ☐ Se deben leer las preguntas contenidas en el formulario sin modificar su texto, con el fin de garantizar que se está preguntando en forma correcta.
- ☐ La solicitud y registro de los datos se debe hacer en el mismo orden de las preguntas del formulario con el fin de evitar omisiones
- ☐ En ningún caso de deben deducir o sugerir respuestas
- ☐ Cualquier duda, dificultad o contratiempo que surja en el proceso de recolección de información el encuestador deberá informar oportunamente al revisor o coordinador.
- ☐ Firmar la constancia de diligenciamiento correcto del formulario
- ☐ Entregar los formularios diligenciados y el material sobrante al revisor de la encuesta.

Cómo presentarse ante la persona a entrevistar?

- ❑ Durante la entrevista personal, el estilo de vestir del entrevistador debe parecerse al del encuestado
- ❑ A continuación, explicará a la persona entrevistada, los objetivos de la encuesta.

3.- INSTRUCCIONES GENERALES PARA DILIGENCIAR LA ENCUESTA

Cómo registrar los datos?

- ❑ Utilice lapicero para hacer todas las anotaciones que se requieran. Cuando el formulario exija escribir palabras, hágalo con letra muy clara.
- ❑ Haga todo lo posible para que el entrevistado de respuestas precisas.
- ❑ Cuando se trate de registrar una respuesta precodificada, se marcará con una "X" el rectángulo adyacente al dígito correspondiente a la alternativa seleccionada por el entrevistado.
- ❑ La alternativa " No aplica" regístrela solamente después de haber agotado recursos.

El formulario tiene cuatro tipos de preguntas:

- 1- Abiertas: El encuestador formula la pregunta y espera respuesta del entrevistado, anotando con claridad esta última
- 2- Semiabiertas: son preguntas que incluyen "Otro.
Cual?_____
Si () o No ()
Porque?_____
- 3- Cerradas: Son preguntas en las cuales sus respuestas están precodificadas y no admiten extensiones
- 4- Escalas de Medición de Actitudes: Son instrumentos de recolección de información con base en una lista de ítems, reactivos, o frases cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyen un criterio sistemático, confiable, válido, y específico para medir cuantitativamente alguna forma de fenómenos sociales, particularmente, actitudes y aquellas relacionadas con sentimientos, opiniones y creencias.

4.- DEFINICIONES Y CONCEPTOS BASICOS

La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

5.- CONFORMACION DE LA ENCUESTA APLICAR

Esta encuesta está conformada por los siguientes módulos

5.1 INFORMACION BASICA

1- Edad:

Por Edad se entiende el Computo de tiempo por años a partir de la fecha de nacimiento de las personas..

2-RELACIONADAS CON EL PROCESO

La División de Bibliotecas es una dependencia adscrita a la Vicerrectoría Académica que tiene como función general, la gestión de las actividades relacionadas con los procesos bibliográficos necesarios para el normal desarrollo de las actividades académicas, de investigación y extensión de la Universidad. Es el órgano central bibliotecario y bibliográfico de la Universidad, la cual estará al servicio de la Comunidad Universitaria y de las personas e instituciones de la región.

3-Relacionadas con la Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es un concepto completamente nuevo que apareció en todo el mundo los últimos años. Esta nueva forma de entender y gestionar las organizaciones está asociada a los procesos y procedimientos de actividad de cada unidad de información, a sus recursos humanos y a la documentación e información que generan y reciben.

4-Aprendizaje

Las mejores herramientas y procesos por sí solas no lograrán una estrategia de gestión del conocimiento. En última instancia, las personas son responsables de la utilización de las herramientas y la realización de las operaciones. Creación de comportamiento organizacional que apoye una estrategia de gestión del conocimiento continuará mucho después de que el sistema está establecido. El aprendizaje organizacional debe ser abordado con enfoques tales como el aumento de la comunicación interna, la promoción de equipos multi-funcionales, y crear una comunidad de aprendizaje. El aprendizaje es una parte integral de la gestión del conocimiento. En este contexto, el aprendizaje puede ser descrito como la adquisición de conocimientos o habilidades a través de un estudio, la experiencia o instrucción. Las empresas deben reconocer que las personas se mueven y se comunican a través del aprendizaje que incluye los procesos sociales de colaboración, el intercambio de conocimientos y la creación de las ideas de otros. Los gerentes deben reconocer que el conocimiento reside en las personas, y la creación de conocimiento se produce en el proceso de interacción social y el aprendizaje

5-Tecnología

La tecnología permite y proporciona toda la infraestructura y herramientas de apoyo a la gestión del conocimiento dentro de una empresa. Mientras que los cambios culturales y organizativos son vitales para el logro de una estrategia de gestión del conocimiento, la falta de herramientas adecuadas y la infraestructura de la tecnología pueden llevar al fracaso. Cualquier solución técnica debe agregar valor al proceso y lograr mejoras mensurables. Correctamente evaluar y

definir las capacidades de tecnología de la información es esencial. El Grupo Gartner define diez tecnologías que en conjunto conforman con todas las funciones de Gestión del Conocimiento.

6-Liderazgo

Liderazgo desarrolla estrategias comerciales y operativas para sobrevivir y posicionarse para el éxito en este mundo tan dinámico. Las estrategias determinan la visión, y debe alinear la gestión del conocimiento con las tácticas de negocio para impulsar el valor de la gestión del conocimiento en la empresa. El Liderazgo establece e implementa la estrategia y nutre la cultura y el clima, que la estrategia requiere. Liderazgo interactúa con el ambiente para posicionarse para el éxito. Focus se debe colocar en la construcción de apoyo ejecutivo y los campeones de gestión del conocimiento. El Sistema de gestión del conocimiento requiere un campeón o líder que puede proporcionar un fuerte liderazgo y dedicación necesaria para el cambio cultural.

7-Organización

El valor de la creación de conocimiento y la colaboración deben estar entrelazados en toda la empresa. La estructura organizacional debe apoyar la estrategia. Los procesos operativos deben alinearse con el marco de la gestión del conocimiento y la estrategia, incluyendo todos los parámetros de rendimiento y objetivos. Si bien las necesidades operacionales dictan alineamiento organizacional, un sistema de gestión del conocimiento debe estar diseñado para facilitar la gestión del conocimiento en toda la organización. Los procesos operativos deben estar alineados con la nueva visión, mientras que el rediseño de la organización e identificar los factores clave del cambio, incluyendo las funciones y responsabilidades. La gestión del conocimiento requiere un cambio organizacional y la gestión del conocimiento, inevitablemente, actúa como un catalizador para transformar la cultura de la organización. El valor creciente ejercida sobre personas altamente capaces, la complejidad creciente de empleo y la disponibilidad universal de la información en Internet son los cambios fundamentales que contribuyen a la decisión de las organizaciones a aprovechar las soluciones de gestión del conocimiento. Con el fin de comenzar a cambiar la organización, la gestión del conocimiento debe integrarse en los procesos de negocio. Los procesos de negocio y sistemas adecuados de gestión del conocimiento debe ser lo suficientemente fuerte como para hacer frente a las turbulencias todavía lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios.

8- OPINIONES Y SUGERENCIAS

En esta parte se indaga a los funcionarios para que estos hagan aportes en lo referente a ventajas, desventajas de la gestión del conocimiento aplicada a la Biblioteca.

8.- Errores de no-respuesta

El error de no-respuesta, se refiere a la diferencia entre aquellos que responden a la encuesta y aquellos que no lo hacen. Esta puede ser una de las fuentes de error más serias que debe

enfrentar el investigador. Nos basaremos brevemente en el anterior análisis del tema y haremos énfasis en su importancia para las operaciones de campo.

La no-respuesta puede ser el resultado de dos fuentes:

- 1- No encontrarse en casa
- 2- Rechazo

El problema de la no-respuesta parece estar incrementándose. En la década de los años sesenta, los investigadores obtenían tasas de respuesta entre el 80% y el 85%, utilizando tres o cuatro llamadas de seguimiento, pero en la década de los años noventa, las tasas de respuesta bajaron entre un 60% y un 65%. La no-respuesta se divide por igual entre no encontrarse en casa y rechazos.

El procedimiento más común para aumentar la tasa de respuestas es hacer llamadas de seguimiento. El costo de un programa de llamadas de seguimiento puede reducirse utilizando el teléfono y/o el cuestionario autoadministrado. El teléfono puede usarse para contactar encuestados y hacer citas para la entrevista personal. Cuando sea apropiado, puede dejarse en las viviendas de los que no se encuentren en casa un cuestionario autoadministrado con un sobre con franqueo prepago y la dirección del remitente.

8.1- ERRORES EN EL PROCESO DE ENTREVISTA

Con la entrevista personal y telefónica, el entrevistador puede ser una grave fuente de error. Estos errores se relacionan con:

- 1- La armonía entre el entrevistador y el encuestado
- 2- La formulación de las preguntas
- 3- Registro de las respuestas
- 4- Cometer fraude

Armonía entre el entrevistador y el encuestado:

Una entrevista es una interacción social entre dos personas. Durante esta interacción, la percepción del encuestado acerca del entrevistador puede afectar directamente la capacidad de este último para establecer una armonía apropiada. Los entrevistadores que pueden establecer relaciones eficaces con los encuestados son capaces de recolectar datos más completos y exactos. Durante la entrevista personal, el estilo de vestir del entrevistador debe parecerse al del encuestado.

La vestimenta y la pulcritud del entrevistador son aspectos importantes para establecer armonía, en el sentido de que la mayoría de las personas los consideran como indicadores de actitudes y orientación de una persona. La conducta del entrevistador debe ser al menos agradable.

Como regla general, cuanto más cosas tengan en común el entrevistador y el encuestado, mayor será la oportunidad de armonía. Básicamente, el encuestado debe ver al entrevistador como alguien capaz de comprender sus puntos de vista.

Formulación de las preguntas

Se han desarrollado pautas apropiadas para la mayoría de las situaciones de entrevista, que se enumeran brevemente en esta sección

- 1- **Estar completamente familiarizado con el cuestionario** El entrevistador debe estudiar cuidadosamente el cuestionario, pregunta por pregunta, y practicar leyéndolo en voz alta. Cada pregunta debe leerse sin cometer errores o sin titubear en palabras y frases. Las preguntas deben leerse en forma natural y en tono de conversación.
- 2- **Formular las preguntas exactamente como aparecen escritas en el cuestionario:** Los investigadores han encontrado que un ligero cambio en la redacción de las preguntas puede distorsionar los resultados. El entrevistador debe estar consciente de los cambios inadvertidos de una pregunta, como dejar a un lado parte de una pregunta, cambiar una palabra o agregar unas pocas palabras al final de la pregunta, con el propósito de facilitar la conversación.
- 3- **Formular las preguntas en el orden que aparecen en el cuestionario.** En el diseño del cuestionario, se estableció la secuencia de las preguntas para garantizar que las primeras preguntas no sesguen las respuestas de las últimas. Además, la secuencia de las preguntas se diseñó desde la perspectiva del encuestado, para crear un sentido de continuidad en el tema tratado.
- 4- **Formular cada una de las preguntas especificadas en el cuestionario** La respuesta del encuestado a una de las preguntas puede contestar otra de las preguntas que aparece más adelante en el cuestionario. En esta situación, el entrevistador nunca debe omitir la pregunta que parece haber sido contestada con anterioridad. Es responsabilidad del entrevistador formular cada una de las preguntas, aun cuando se haya contestado con claridad antes. Esto puede lograrse haciéndole saber al encuestado que el entrevistador es consciente de la respuesta que dio con anterioridad y que solicita su cooperación para que vuelva a responder la pregunta. El entrevistador podría decir, por ejemplo: "Este tema ya se ha tratado levemente, pero permítame preguntarle."
- 5- **Utilizar técnicas de indagación para lograr que el encuestado conteste la pregunta.** Las preguntas se han diseñado para que las entiendan todos los funcionarios de la Biblioteca. Sin embargo, a veces el entrevistador puede encontrarse con encuestados que no comprenden o interpretan mal lo que se les pregunta, que se muestran renuentes a dar una respuesta completa o que se desvían a otro tema al responder la pregunta. La calidad de los datos recolectados depende de la habilidad del entrevistador para superar estos problemas mediante el uso de técnicas neutrales de indagación.

Las técnicas de indagación están orientadas a desempeñar las siguientes dos funciones sin introducir sesgo:

- 1- Motivar a los encuestados para que se comuniquen en forma más extensa de manera que puedan explayarse, aclarar o explicar las razones implícitas de lo que dicen
- 2- Ayudar al encuestado para que se concentre en el contenido específico de la entrevista, al fin de evitar datos irrelevantes o innecesarios.

Hay varios tipos de técnicas neutrales de indagación que pueden utilizarse para estimular una respuesta más completa y clara:

- a- **Repetir la pregunta.** Un enfoque eficaz consiste en repetir la pregunta tal como aparece escrita en el cuestionario. Generalmente, son innecesarias las indagaciones adicionales
- b- **Hacer una pausa de expectativa.** El silencio o la pausa de un entrevistador es una clave eficaz para que el encuestado sepa que se espera una respuesta más completa. Algunas veces esto resulta difícil para los entrevistadores nuevos.

- c- **Repetir la respuesta del encuestado.** Con frecuencia se estimula a los encuestados para que hagan comentarios adicionales si escuchan la repetición de sus pensamientos. Esto puede hacerse mientras el entrevistador registra los comentarios en el cuestionario.
- d- **Tranquilizar al encuestado.** Si el encuestado parece dudar al responder, puede ser de gran utilidad hacer un comentario como: "Sólo estamos tratando de obtener las ideas de las personas sobre este tema" o "No existen respuestas correctas o incorrectas, sólo queremos sus ideas sobre el tema". Si el encuestado necesita una explicación de una palabra o frase, el entrevistador no debe dar una definición; por el contrario, la responsabilidad de la definición debe dejarse al encuestado. Esto podría hacerse de la siguiente manera: "Sólo lo que tenga significado para usted, lo que usted llamaría...".
- e- **Formular preguntas neutrales o hacer comentarios neutrales**
- f- **Solicitar una aclaración adicional.** El formular la pregunta: "No estoy muy seguro de lo que usted quiere decir con eso, ¿podría decirme algo más?, puede despertar el interés del encuestado de cooperar con el entrevistador que parece que está tratando de realizar un buen trabajo. Con frecuencia es eficaz tratar de parecer un poco desconcertado con la respuesta del encuestado al hacerle la pregunta".

En resumen, una indagación eficaz requiere que el entrevistador reconozca inmediatamente de qué manera la respuesta del encuestado no ha logrado satisfacer los objetivos de la pregunta específica. Luego, el entrevistador debe estar en capacidad de seleccionar una técnica de indagación apropiada para generar los datos requeridos por la pregunta. Cada pregunta debe tener instrucciones que indiquen con qué tanta profundidad debe indagar el entrevistador.

- 6- **Tener en cuenta los cambios que se hagan al cuestionario.** Si el entrevistador hace cualquier cambio -incluso cambios inadvertidos- en las palabras, redacción u orden de las preguntas, estos deben anotarse claramente en el cuestionario. Esto permite al investigador analizar el sesgo potencial y decidir cómo deberían codificarse los datos.
- 7- **Dar una razón lógica para recolectar datos personales.** Si el encuestado pregunta por qué el entrevistador necesita saber su estado civil, nivel educativo, ingresos, etc., podría utilizarse la siguiente explicación:

Bueno, como le decía anteriormente, estamos entrevistando a todos los funcionarios de la Biblioteca. Reunimos todas las entrevistas y luego las sumamos para realizar el análisis respectivo a la Gestión del Conocimiento el cual es un estudio Académico-administrativo que permite determinar si la Biblioteca Mario Carvaja Cuenta con una Gestión del Conocimiento. Por esta razón, le formularé tan sólo unas pocas preguntas al respecto.

Registro de respuestas: Aun cuando se haya logrado una tarea libre de errores en la formulación de las preguntas, la siguiente inquietud es registrar los datos de una manera no sesgada que pueda ser interpretada con precisión por parte de los codificadores. Cada entrevistador debe utilizar el mismo formato y convenciones al registrar las entrevistas y editar cada entrevista finalizada

Reglas para registrar las respuestas El entrevistador debe registrar no sólo qué se dijo, sino también cómo se dijo. El método de registro debe transmitir una imagen de la personalidad del encuestado y la situación de la entrevista. Las siguientes seis reglas se diseñaron para ayudar a lograr este tipo de registro:

- 1- Registrar las respuestas durante la entrevista
- 2- Emplear las mismas palabras del encuestado
- 3- No resumir o parafrasear las respuestas del encuestado
- 4- Incluir todo lo que se relacione con los objetivos de la pregunta
- 5- Incluir todas las indagaciones y los comentarios, colocándolos entre paréntesis a continuación de la pregunta.
- 6- Mantener el interés del encuestado repitiendo la respuesta a medida que se escribe.

Consejos para tomar notas La habilidad para tomar notas se adquiere con la práctica. Practique escribiendo los comentarios de amigos o las noticias que se transmiten en un noticiero. Tenga en cuenta lo siguiente:

- 1- Al empezar la entrevista, trate de buscar un lugar donde pueda escribir con comodidad
- 2- Cuando el encuestado comience a hablar, empiece a escribir inmediatamente
- 3- Abrevie las palabras y oraciones. Durante el proceso de edición, coloque la puntuación

Mecánica del registro y edición de entrevistas Los siguientes procedimientos se sugieren para facilitar el proceso de registro y edición

- 1- Utilizar un lápiz para escribir las respuestas
- 2- Escribir en forma legible
- 3- Utilizar paréntesis para indicar palabra u observaciones del entrevistador
- 4- Nada de lo que diga el encuestado debe ir entre paréntesis
- 5- Durante la edición, haga referencia cruzada a las respuestas a una pregunta que también se apliquen a otras preguntas
- 6- Para cada pregunta registre una respuesta o explicación de por qué no se contestó
- 7- Asegúrese de que los datos de identificación estén completos: nombres, fecha, número del entrevistador, número del proyecto, etc.

Cometer fraude ¿Qué significa cometer fraude?

En la práctica, es difícil de definir. Obviamente, el entrevistador personal que se sienta en su casa y llena el cuestionario está haciendo fraude. Más frecuentemente, cometer fraude se define como la falsificación de una o varias preguntas dentro del cuestionario. Este tipo de trampa es extremadamente difícil de detectar. Hacer llamadas telefónicas a los encuestados para determinar si se llevaron a cabo las entrevistas personales no detectará falsificaciones parciales de los cuestionarios. El monitoreo de las entrevistas telefónicas es una forma eficaz de controlar el fraude en la entrevista telefónica.

Anexo B: La Encuesta

Señor(a)

Cordial saludo

Los Estudiantes de la Maestría en Administración, Freddy Andres España y Dagoberto Quintana, está trabajando en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle en un estudio de caso, sobre la **APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Le solicitamos su colaboración para que conteste este formulario lo cual no le ocupará mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales.

Las respuestas de todos los funcionarios serán sumadas e incluidas en el trabajo de grado, pero nunca se comunicarán datos individuales, lo cual garantiza la privacidad a sus respuestas.

Le pedimos que por favor diligencie este cuestionario con toda sinceridad y lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que sólo pueden responder a una opción; otras son de percepción, es decir, en las que usted puede expresar sus opiniones libremente.

Muchas gracias por su colaboración!



**ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO,
en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle**

Fecha:

Número del Cuestionario:

1- Marque la Sede de la Biblioteca Mario Carvajal donde diligenciará la Encuesta?

1	Melendez
2	San Fernando

2- Sexo

1	Masculino
2	Femenino

3- ¿Cuál es su rango de Edad

1	18-25
2	26-35
3	36-45
4	46-55
5	Mas de 55

4- Antigüedad en el Cargo

1	Menos de un año
2	1-5
3	6-10
4	11-15
5	16-20
6	21-25
7	Más de 26

5- Cual es su nivel de Educación mas alto alcanzado?

1	Primaria
2	Secundaria
3	Técnico
4	Tecnológico
5	Superior
6	Especialización
7	Maestria
8	Otro

Cual?

6- Nombre de la Dependencia de la Biblioteca

 ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle		FORMATO LISTA DE VERIFICACION			
Fecha		Proceso			Servicios publicos de la biblioteca
No,	Preguntas	SI	NO	N/A	Comentarios/Observaciones/ Conclusiones/Hallazgos
Relacionadas con el proceso					
7	¿El proceso que usted maneja se relaciona con el resto de procesos?				
8	¿Sabe usted a que objetivos estrategicos le apunta el proceso que usted maneja ?				
9	¿Los documentos aplicables al proceso se encuentran disponibles legibles y fácilmente identificables?				
10	¿Se han presentado mejoras al proceso que usted administra, luego de la última auditoría?				
Relacionadas con la Gestión del Conocimiento					
11	¿La División de Bibliotecas de la Universidad del valle cuenta con una Gestión del Conocimiento?				
12	¿Sabe usted acerca de lo que es la Gestión del Conocimiento?				
13	¿Se cuenta con manuales para realizar diversas operaciones o proyectos?				
14	¿Existen mecanismos para evitar duplicidad en el desarrollo de las tareas y ofrecer soluciones a problemas semejantes?				
15	¿El conocimiento está disponible en manuales de procedimientos, en bases de datos o intranet para la toma de decisiones?				
16	¿Se muestra que conocimiento es gestionado de forma efectiva y en dónde se necesita llevar a cabo mejoras en ese sentido.?				
17	¿Se evidencia qué conocimiento existe en la organización y cómo se mueve y es utilizado dentro de ella?				
18	¿Se identifica el conocimiento que existe en la organización y dónde este se ubica, mostrando los vacios y las duplicaciones del mismo?				
19	¿Se identifica los flujos de comunicaciones y las redes, por medio de los cuales se evidencian las buenas prácticas, los obstáculos y barreras de estas?				
20	¿Se provee un inventario de los recursos de conocimiento, facilitando con ello, hacerlos más visibles y por tanto más medibles y contables, con lo que se facilita una comprensión más clara sobre la contribución del conocimiento al desempeño de la organización.?				
21	¿Se provee información importante a tomar en cuenta para el desarrollo de iniciativas y programas efectivos que son relevantes para la gestión del conocimiento específicos requeridos por la organización.?				
22	¿Se facilita la conformación del mapa del conocimiento de la organización.?				

 ENCUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle							
No,	Preguntas	1	2	3	4	5	
	Relacionadas con la Gestión del Conocimiento	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
23	La institución tiene un eficiente sistema de exploración de la información interna y externa, tal que favorece la labor del equipo de alta dirección						
24	La información obtenida por diversas fuentes es eficientemente procesada e integrada al interior, del equipo directivo, de la organización.						
25	Los Directivos de la Institución crean nuevos conocimientos considerando el sistema de exploración, detección de hallazgos e integración de información.						
26	Los directivos de la institución interactúan entre sí favoreciendo la creación de conocimiento						
27	El equipo de alta Dirección de la Institución intercambia colaborativamente, conocimiento entre sí						
28	El equipo de alta dirección de la institución transforma el conocimiento individual en conocimiento grupal.						
29	El equipo directivo de la institución se transfiere colaborativamente, conocimientos mutuamente,						
30	Los directivos de la institución comparten colaborativamente conocimiento mutuamente entre si.						
31	Los directivos de la institución aplican los conocimientos generados y compartidos						
32	Los directivos toman decisiones basados en la aplicación de conocimientos previamente generados y compartido.						
33	El conocimiento individual y grupal se transforma en conocimiento organizacional						
34	El equipo de alta dirección basa su actuación en el conocimiento creado y compartido.						
	Aprendizaje						
35	Se identifica qué conocimiento se necesita para apoyar los objetivos organizacionales y las actividades colectivas e individuales						
36	Existen reuniones entre todas las áreas para organizar la información y sus necesidades.						
37	La División de Bibliotecas cuenta con una retroalimentación cuando se presenta un error en determinada área.						
38	Una vez detectado el error, este se comunica a las demás áreas, y se documenta para futuros usos.						
39	La División de Bibliotecas se preocupa por actualizar el conocimiento, mediante capacitaciones a sus funcionarios.						
40	La Universidad motiva y estimula a sus funcionarios para que participen en diplomados, especializaciones y demás eventos						
41	La División de Bibliotecas se preocupa por que sus funcionarios compartan los conceptos						

ACTA DE APERTURA DE AUDITORÍA

PROCESO AUDITADO: SERVICIOS AL PÚBLICO DE LA BIBLIOTECA

Fecha: Abril 26 de 2013

Lugar: Sala de reuniones de la Dirección de la Biblioteca

Hora: 8:30 am

Asistencia:

CLEMENCIA GARCIA ALDANA -	Jefe División de la Biblioteca
JOSE VITELIO LOPEZ ARIAS -	Coordinador de Área Servicios al Público
FERNANDO BETANCUR LOPEZ -	Coordinador de Área de Procesos técnicos
DAGOBERTO QUINTANA PLAZA -	Estudiante de la Maestría
FREDDY ANDRES ESPAÑA PULIDO -	Estudiante de la Maestría
FRED ESQUIVEL -	Estudiante de pregrado

DESARROLLO:

El señor Fernando Betancur, coordinador del Área de Procesos Técnicos, se excusa de la inasistencia debido a compromisos laborales que demandaban su atención en la ciudad de Bogotá.

Presentación

El Estudiante de la Maestría, Dagoberto Quintana Plaza, realizó la presentación de cada uno de los integrantes del proyecto y explicó a los integrantes de la reunión el contenido del plan de trabajo.

Propósitos y Objetivos de la Auditoría:

Se explicó a los asistentes el propósito principal de la Auditoría a realizar.

Adaptar los conceptos y técnicas de auditoría en función de la Auditoría de la Gestión del Conocimiento de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle – Estudio de caso.

Objetivos Específicos:

- ✓ Establecer el Marco Teórico en relación a los fundamentos de la Auditoría
- ✓ Analizar los conceptos y técnicas de Auditoría en función de la Gestión del Conocimiento
- ✓ Aplicación de los conceptos y técnicas de Auditoría en función de la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal.
- ✓ Evaluar la aplicación de los conceptos y técnicas de Auditoría en función de la Auditoría de Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal.

OBSERVACIONES:

La Directora de la Biblioteca, la Doctora Clemencia García, realizó una rápida lectura de las preguntas que se incluían en el formulario comentando que le parecen apropiadas y sin ningún sesgo, pregunta el tiempo que demoraría la recolección de datos, a lo cual se responde que serían 10 días hábiles.

Para dar paso al proyecto, la Directora de la Biblioteca se comprometió a mandar un correo a los funcionarios de la Biblioteca Mario Carvajal, donde les informaba sobre el trabajo académico que se iba a desarrollar otorgando así el permiso a los funcionarios para atender a los encuestadores.

El Coordinador de Área de Servicios, señor Vitelio López, pregunta acerca del tiempo de diligenciamiento del cuestionario, a lo cual Dagoberto Quintana explica que por mediciones previas se puede demorar entre 15 y 20 minutos. El coordinador comenta que le parecen un poco confusas las preguntas.

El Encuestador Fred Esquivel recomienda realizar una reunión con los demás encuestadores para conocerse; y se aclara que la aplicación de la encuesta se comenzará a partir de Lunes 29 de Abril.

Dagoberto le pidió permiso a la Directora para incluir en el proyecto a la sede San Fernando, teniendo en cuenta que estos funcionarios también han sido rotados en Meléndez y la mayoría de ellos llevan trabajando mucho tiempo en la Biblioteca; la Directora concede el permiso.

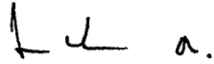
Para finalizar la reunión se reitero que no se iban a tener en cuenta los 8 funcionarios que habían comenzado a trabajar a partir del 1 de abril del presente año, por su poca experiencia con los recursos y demás funciones de la Biblioteca. Los investigadores acogieron la solicitud de no tenerlos en cuenta en el procesamiento ni en el análisis de los datos.

Se ratifico la confidencialidad de las respuestas de los Encuestados.

Siendo las 09:30 am., se dio por terminada la reunión,



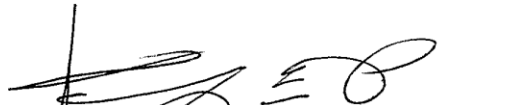
CLEMENCIA GARCIA ALDANA
Jefe División de la Biblioteca



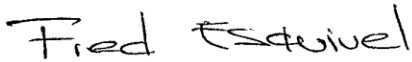
JOSE VITELIO LOPEZ ARIAS
Coordinador Área Servicios al Público



DAGOBERTO QUINTANA PLAZA
Estudiante de la Maestría



FREDDY ANDRES ESPAÑA PULIDO
Estudiante de la Maestría



FRED ESQUIVEL PAZ
Estudiante de pregrado

ACTA DE CIERRE DE AUDITORÍA

PROCESO AUDITADO: SERVICIOS AL PÚBLICO DE LA BIBLIOTECA

Fecha: Noviembre 8 de 2013

Lugar: Sala de seminario 4 piso – Biblioteca Mario Carvajal

Hora: 3:00 pm

Asistencia:

CLEMENCIA GARCIA ALDANA -	Jefe División de la Biblioteca
ALEJANDRO SOTO -	Profesional de Área Servicios al Público
SANDRA CRISTINA RIASCOS E. -	Docente – Directora del Proyecto
DAGOBERTO QUINTANA PLAZA -	Estudiante de la Maestría
FREDDY ANDRES ESPAÑA PULIDO -	Estudiante de la Maestría

El señor Fernando Betancur, coordinador del Área de Procesos Técnicos, y el señor José Vitelio Lopez Arias, se excusaron de la inasistencia debido a compromisos laborales que demandaban su atención en la ciudad y fuera de la ciudad.

Presentación

El Estudiante de la Maestría, Freddy Andres España Pulido, realizó la presentación de cada uno de los integrantes del proyecto y explicó a los integrantes de la reunión los temas que se iban a exponer.

DESARROLLO:

Los temas desarrollados en la presentación del informe preliminar de la Auditoría fueron los siguientes:

- INTRODUCCIÓN
- OBJETIVOS
 - Objetivo General
 - Objetivo Especifico
- ALCANCE DE LA AUDITORÍA
- METODOLOGÍA
- RESULTADOS DE LA AUDITORÍA
- PLAN DE MEJORAS

CONCLUSIONES

OBSERVACIONES:

La Directora de la Biblioteca, la Doctora Clemencia García, realizó una observación con relación al talento humano capacitado en la universidad, el cual no es utilizado en un 100% por la Universidad.

Con relación a esta observación la Doctora Sandra Riascos, explico que es una situación que no solamente pasa en los funcionarios, sino que pasa también en los docentes, lo cual deja ver la falta de una política relacionada con la gestión del conocimiento por parte de la Dirección de la Universidad.

La Doctora Clemencia pidió el favor que se le aclarara los resultados del promedio y la Desviación Estándar de los cuatro pilares, para los cuales se le dio explicación por parte del Estadístico Dagoberto Quintana y complemento la Doctora Riascos, con lo cual la Directora de la Biblioteca quedo complacida con la respuesta.

El profesional del Área de servicios al cliente presentó inconformidad con una de la conclusiones *“A pesar de que la División de la Bibliotecas Mario Carvajal de la Universidad del Valle **NO** cuenta con un proceso establecido de Gestión del Conocimiento, a realizar la Evaluación con los Cuatro pilares se logro evidenciar que esta no es ajena a este procedimiento realizado ya que se observo una alta correlación positiva entre los pilares de Aprendizaje, Tecnología, Liderazgo y Organización, lo cual se puede corroborar con las Estadísticas Descriptivas de cada una de ellas”*, donde el profesional explicaba que la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle Si cuenta con una Gestión del Conocimiento.

Esta pregunta la respondió el Estudiante Dagoberto Quintana, el cual expreso que la Biblioteca no es que no tenga una Gestión del Conocimiento, debido a como lo muestran las Estadísticas Descriptivas, las cuales muestran un promedio entre 3.3 y 3.5 de los pilares evaluados, lo cual es un buen indicador a pesar de que la Biblioteca no tenga incluida entre sus planes de acción la Gestión del Conocimiento.

Una vez finalizada la presentación del informe por parte de los estudiantes, se le preguntó a los funcionarios de la Biblioteca, si aceptaban el informe, para esta pregunta respondió la Directora de la Biblioteca que Ella necesitaba leer mas detalladamente el informe que se le había entregado y que necesitaba tener más claridad de las estadísticas presentadas, para lo cual sugirió la Directora del proyecto que los estudiantes le entregarán este material a la Directora y que programaran otra reunión para despejar las inquietudes si las hubieran.

La Directora del Proyecto, la Doctora Sandra Cristina Riascos Erazo y los Estudiantes de Maestria Dagoberto Quintana Plaza y Freddy Andres España Pulido, presentaron una nota de agradecimiento a la Dirección de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle en cabeza de la Doctora Clemencia García Aldana sus mas sinceros agradecimientos por haber permitido la elaboración del proyecto, donde resaltaron la disponibilidad y atención prestada durante la ejecución del mismo.

La Doctora Sandra expreso su interés en la publicación de los resultados de la investigación, debido a que esto se debe socializar por toda la Institución.

Se anexa el Informe socializado a la Dirección de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.

Siendo las 4:30 pm., se dio por terminada la reunión,

CLEMENCIA GARCIA ALDANA
Jefe División de la Biblioteca

ALEJANDRO SOTO
Coordinador Área Servicios al Público

DAGOBERTO QUINTANA PLAZA
Estudiante de la Maestría

FREDDY ANDRES ESPAÑA PULIDO
Estudiante de la Maestría

SANDRA PATRICIA RIASCOS ERAZO
Directora del Proyecto

12.0 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se proceso la información de la estadística descriptiva en el programa para las ciencias sociales, SPSS, que permite un número muy amplio de cruces entre variables, así como un análisis bien detallado de cada una de las variables de manera independiente; llegando así a concluir sobre los objetivos trazados y dar sugerencias que le permitan a la Dirección de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, tomar decisiones frente a la problemática planteada.

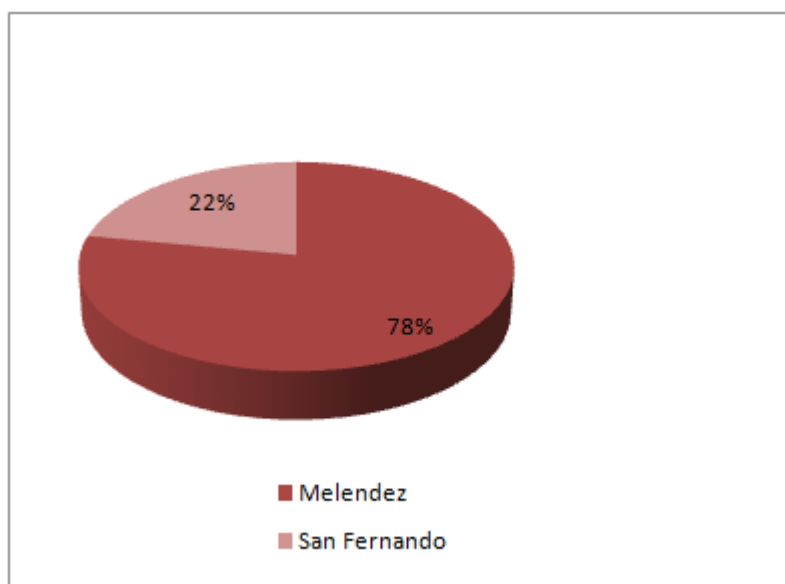
Para efectos del análisis de la información obtenida se han considerado los siguientes 6 puntos:

7. **Información Básica:** En la cual se analizan a los funcionarios de la Biblioteca por la relación de vinculación a la Universidad del Valle en aspectos como sede donde se encuentra, sexo, edad, antigüedad.
8. **Información Académica:** En la cual se analizan aspectos del nivel educativo de sus funcionarios
9. **Información Sobre el proceso de Servicios al Público de la Biblioteca:** En la cual se analizan aspectos fundamentales del proceso que se maneja en la Biblioteca Mario Carvajal,.
10. **Información sobre la Gestión del Conocimiento:** En la cual se analizan aspectos relacionadas con la gestión del conocimiento.
11. **Información sobre los pilares de la gestión del conocimiento:** En la cual se analizan aspectos del conocimiento relacionados con el Aprendizaje, Liderazgo, Tecnología y Organización.
12. **Opiniones y sugerencias:** En la cual se analizan aspectos que los funcionarios deseen expresar y no estén contenidos en el Cuestionario.

1- Información Básica

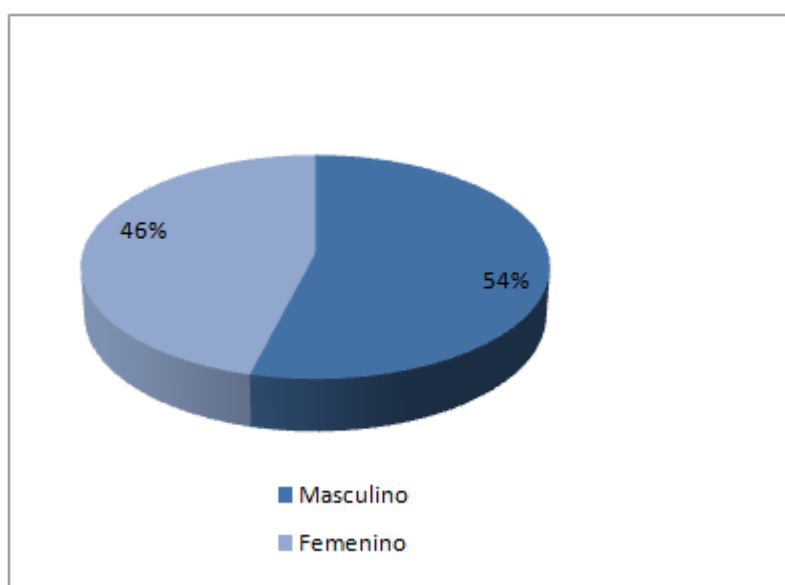
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta por Sedes

Sede	Frecuencia	Porcentaje
Meléndez	39	78%
San Fernando	11	22%
Total	50	100%



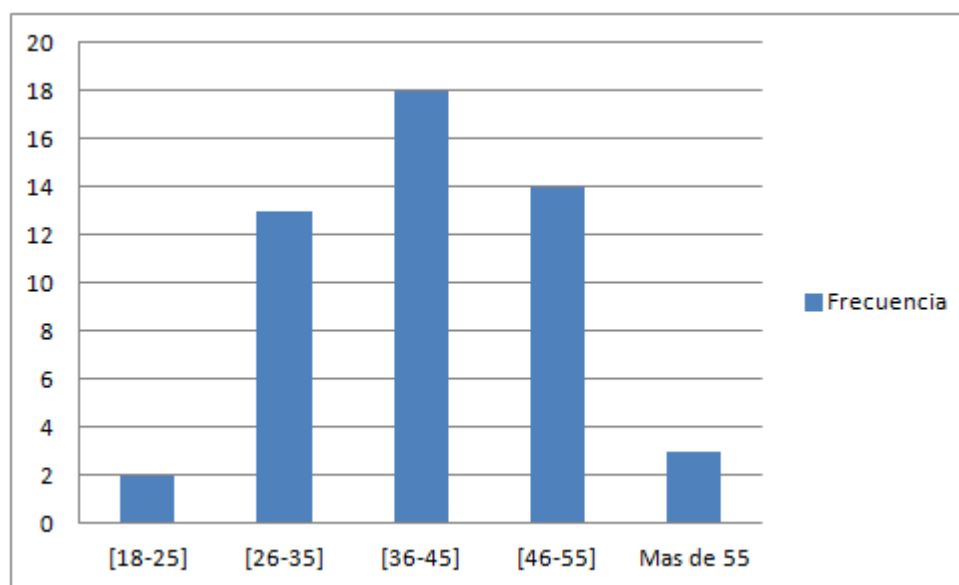
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta por Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	27	54%
Femenino	23	46%
Total	50	100%



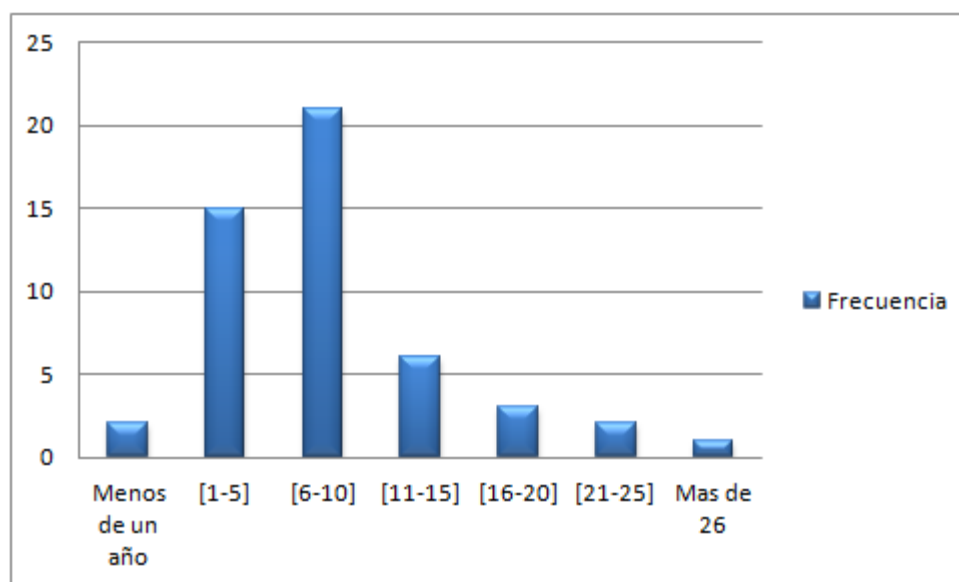
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta por Rango de Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
[18-25]	2	4%
[26-35]	13	26%
[36-45]	18	36%
[46-55]	14	28%
Más de 55	3	6%
Total	50	100%



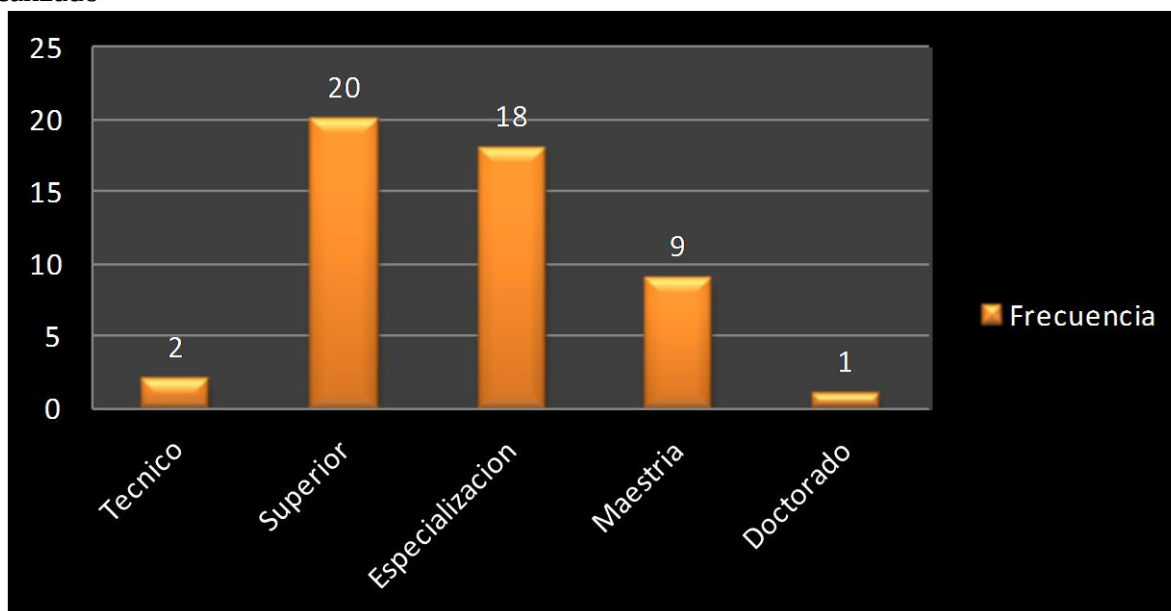
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta por el último cargo que desempeñaron en la Biblioteca

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	2	4%
[1-5]	15	30%
[6-10]	21	42%
[11-15]	6	12%
[16-20]	3	6%
[21-25]	2	4%
Mas de 26	1	2%
Total	50	100%



2- Información Académica:

Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta por el último nivel de Educación alcanzado

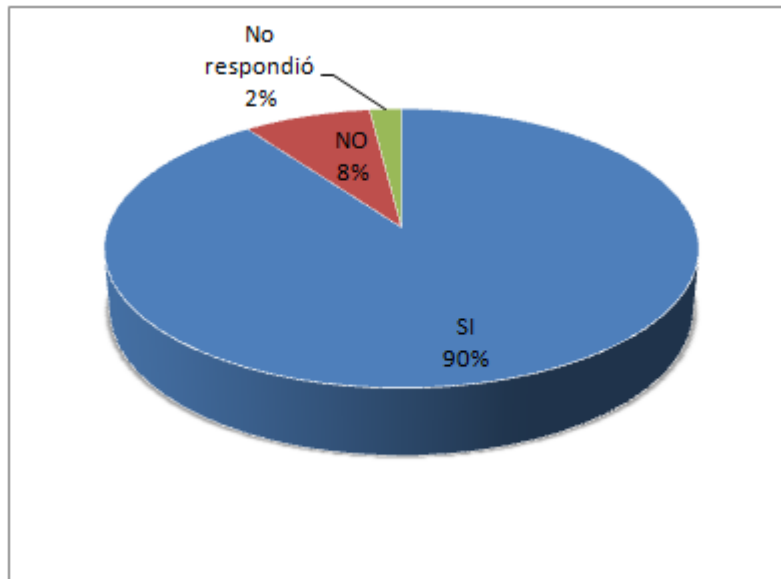


3- Información Sobre el proceso de Servicios al Público de la Biblioteca:

Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que conocen que el proceso que maneja se relaciona con el resto de procesos.

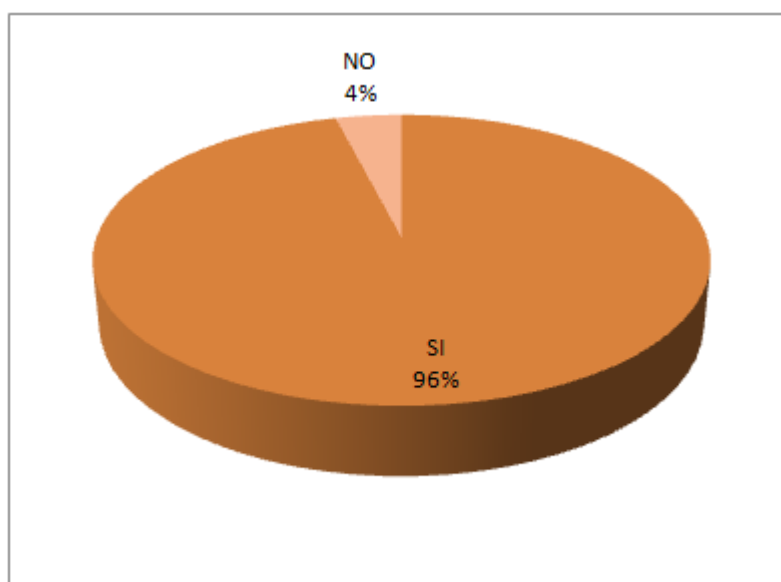
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
-----------	------------	------------

SI	45	90%
NO	4	8%
No respondió	1	2%
Total	50	100%



Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que conocen a que objetivos estratégicos le apunta el proceso que ellos manejan.

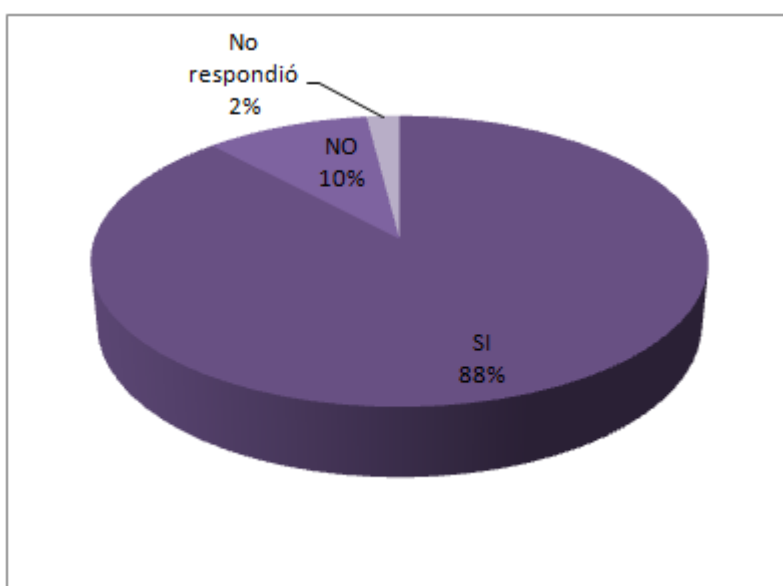
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	48	96%
NO	2	4%
Total	50	100%



Se observa que el 96% de las personas conocen que conocen a que objetivos estratégicos le apunta el proceso que ellos manejan

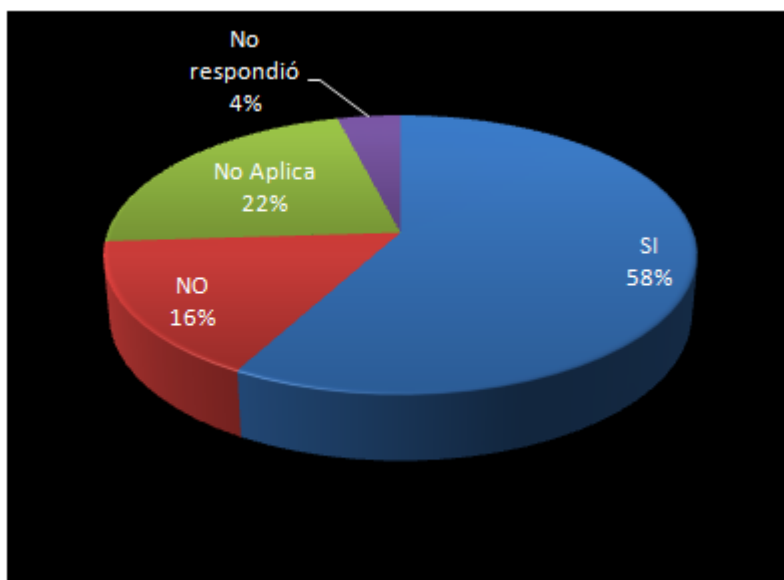
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que consideran que los documentos aplicables al proceso se encuentran disponibles legibles y fácilmente identificables

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	44	88%
NO	5	10%
No respondió	1	2%
Total	50	100%



Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que consideran que Se han presentado mejoras al proceso que administran, luego de la última auditoría

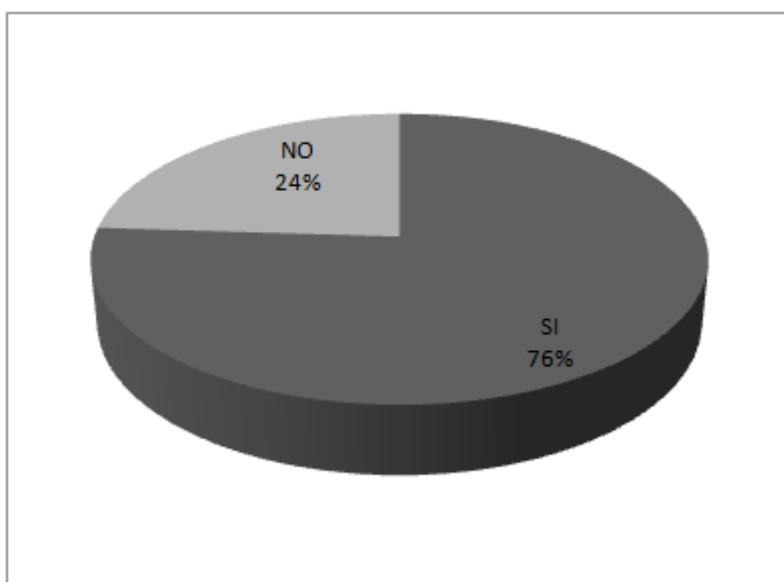
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	29	58%
NO	8	16%
No Aplica	11	22%
No respondió	2	4%
Total	50	100%



4- Información sobre la Gestión del Conocimiento

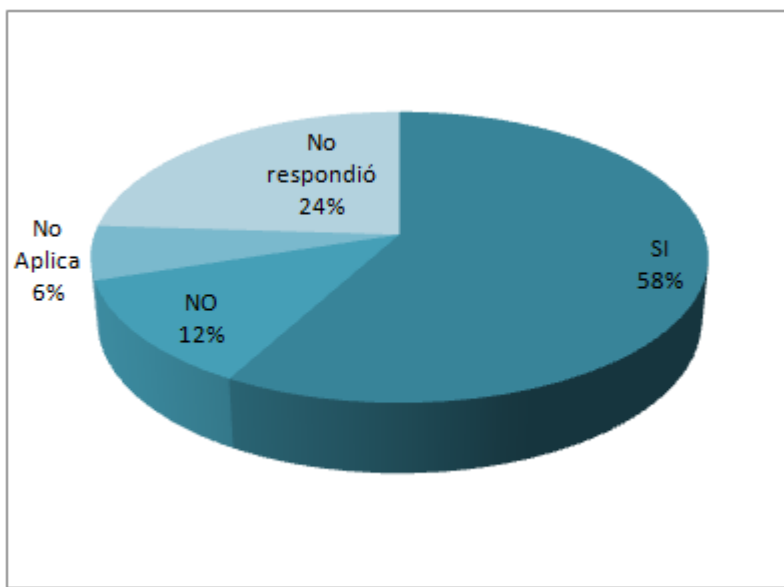
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que conocen acerca de lo que es la Gestión del Conocimiento.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	38	76%
NO	12	24%
Total	50	100%



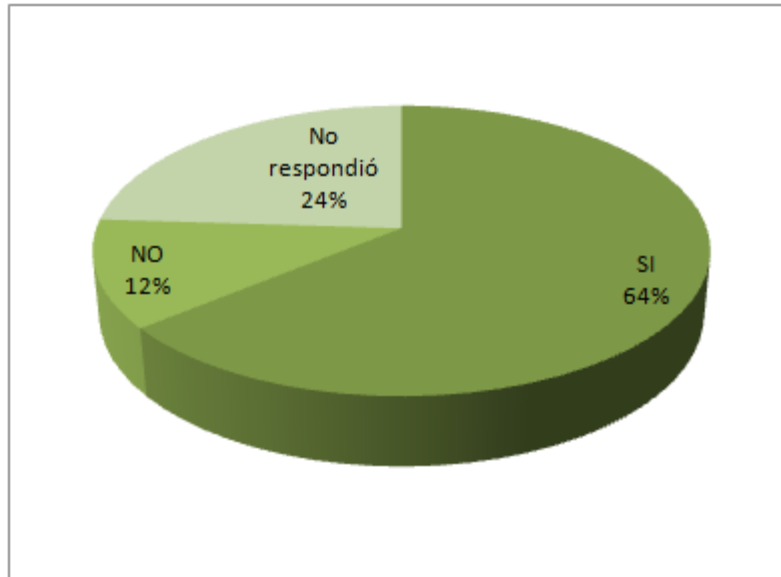
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron conocer que La División de Bibliotecas de la Universidad del valle cuenta con una Gestión del Conocimiento.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	29	58%
NO	6	12%
No Aplica	3	6%
No respondió	12	24%
Total	50	100%



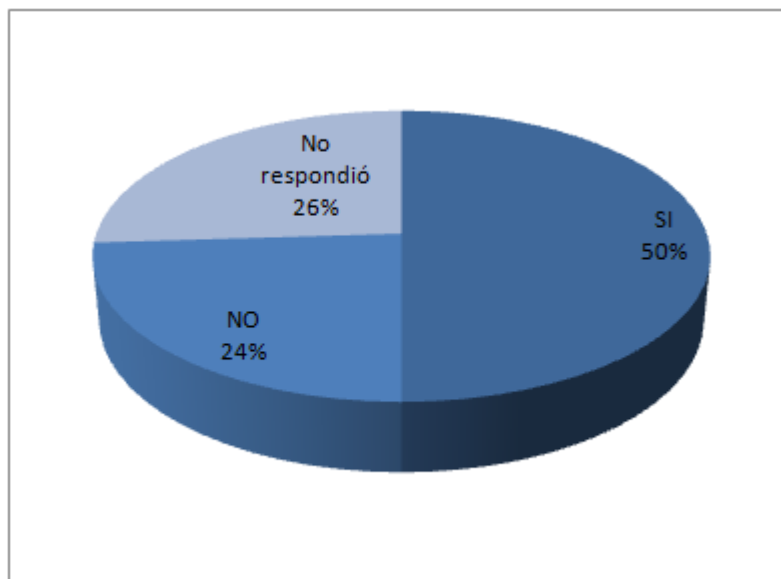
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron conocer que La División de Bibliotecas de la Universidad del valle cuenta con manuales para realizar diversas operaciones o proyectos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	32	64%
NO	6	12%
No respondió	12	24%
Total	50	100%



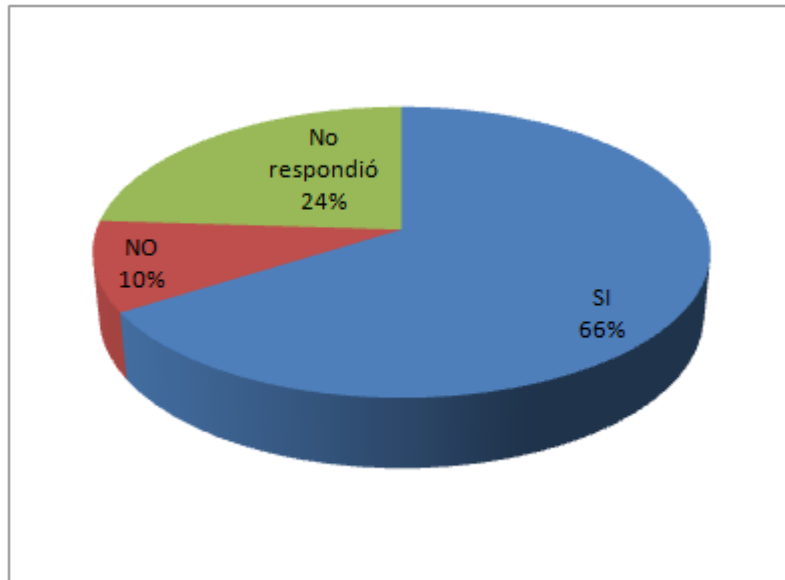
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron conocer que en La División de Bibliotecas de la Universidad del valle Existen mecanismos para evitar duplicidad en el desarrollo de las tareas y ofrecer soluciones a problemas semejantes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	50%
NO	12	24%
No respondió	13	26%
Total	50	100%



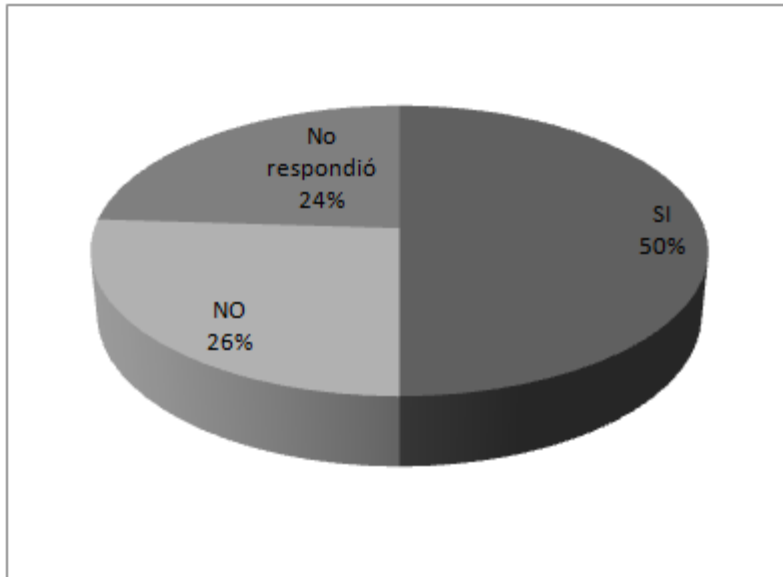
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron conocer que en La División de Bibliotecas de la Universidad del valle, El conocimiento está disponible en manuales de procedimientos, en bases de datos o intranet para la toma de decisiones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	33	66%
NO	5	10%
No respondió	12	24%
Total	50	100%



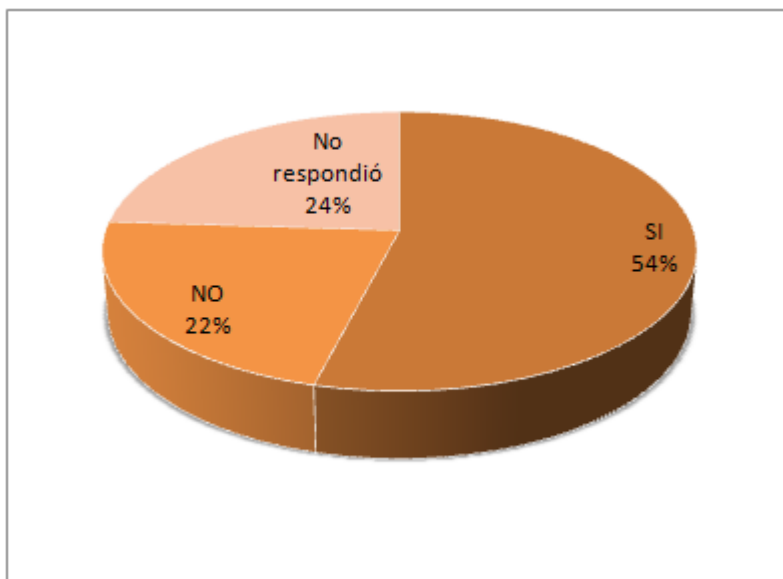
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron conocer que en La División de Bibliotecas de la Universidad del valle, se muestra que conocimiento es gestionado de forma efectiva y en dónde se necesita llevar a cabo mejoras en ese sentido

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	50%
NO	13	26%
No respondió	12	24%
Total	50	100%



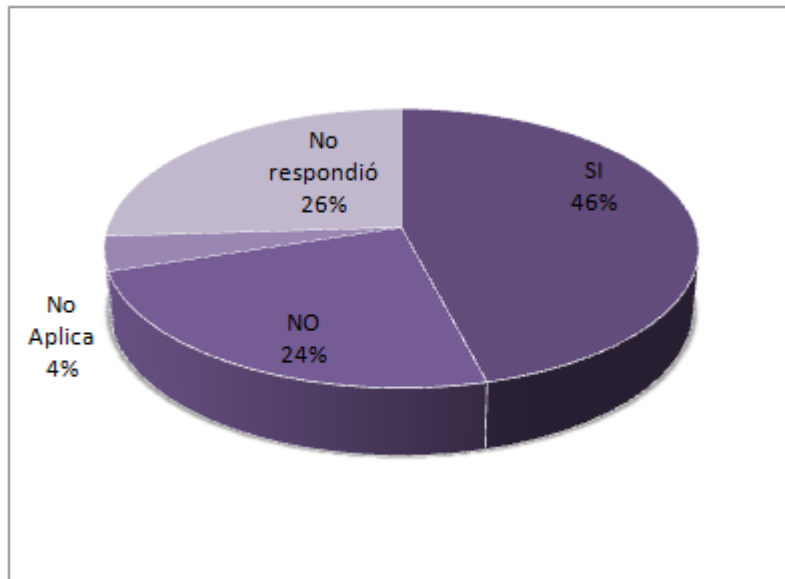
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron conocer que en La División de Bibliotecas de la Universidad del valle, se evidencia qué conocimiento existe en la organización y cómo se mueve y es utilizado dentro de ella

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	54%
NO	11	22%
No respondió	12	24%
Total	50	100%



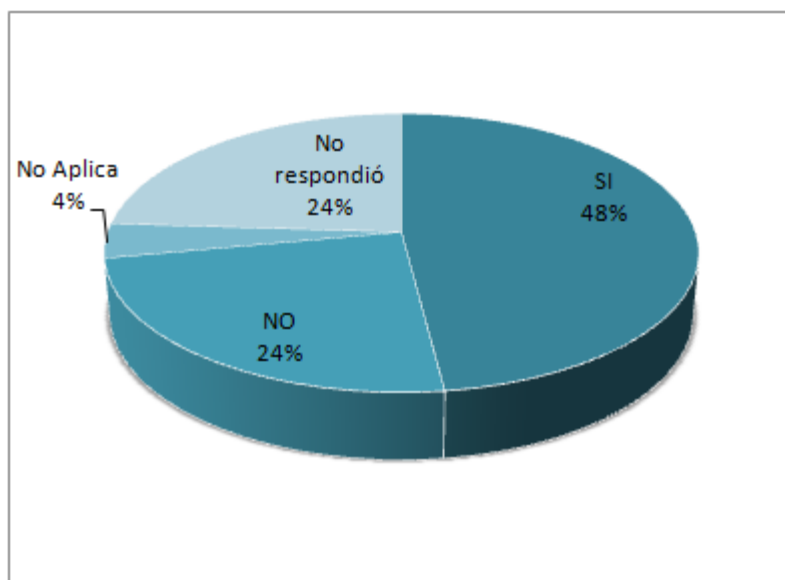
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron conocer que en La División de Bibliotecas de la Universidad del valle, se identifica el conocimiento que existe en la organización y dónde este se ubica, mostrando los vacíos y las duplicaciones del mismo.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	46%
NO	12	24%
No Aplica	2	4%
No respondió	13	26%
Total	50	100%



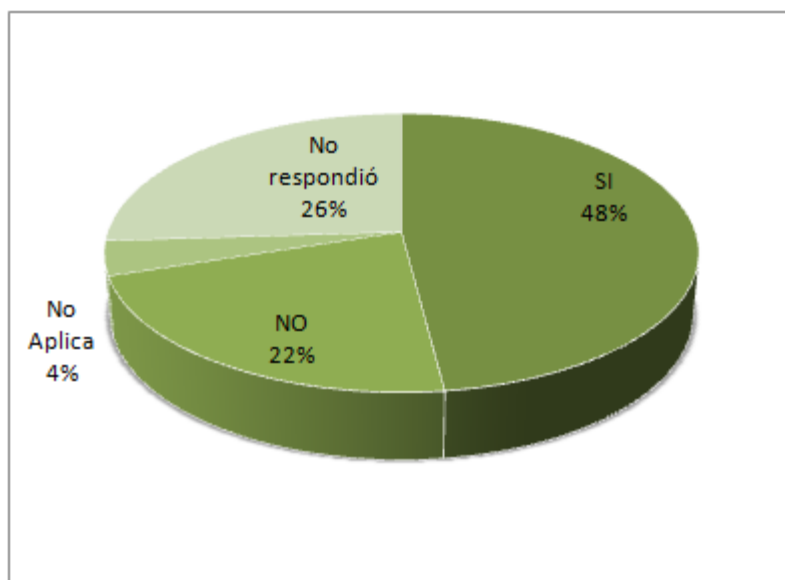
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron conocer que en La División de Bibliotecas de la Universidad del valle, se identifica los flujos de comunicaciones y las redes, por medio de los cuales se evidencian las buenas prácticas, los obstáculos y barreras de estas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	48%
NO	12	24%
No Aplica	2	4%
No respondió	12	24%
Total	50	100%



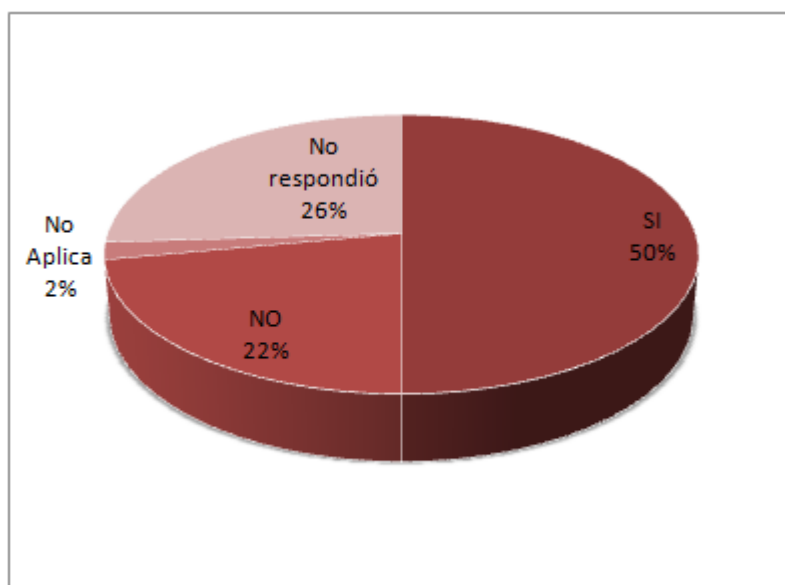
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron conocer que en La División de Bibliotecas de la Universidad del valle, se provee un inventario de los recursos de conocimiento, facilitando con ello, hacerlos más visibles y por tanto más medibles y contables, con lo que se facilita una comprensión más clara sobre la contribución del conocimiento al desempeño de la organización.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	48%
NO	11	22%
No Aplica	2	4%
No respondió	13	26%
Total	50	100%



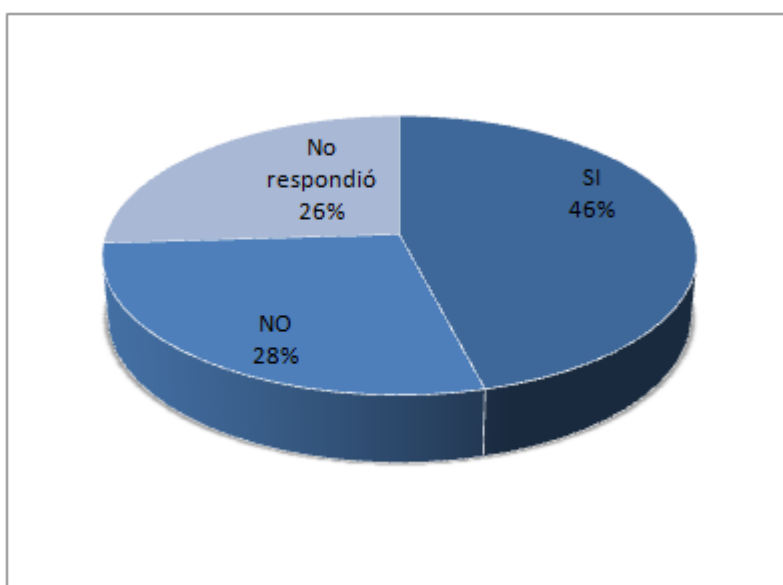
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron conocer que en La División de Bibliotecas de la Universidad del valle, se provee información importante a tomar en cuenta para el desarrollo de iniciativas y programas efectivos que son relevantes para la gestión del conocimiento específicos requeridos por la organización.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	50%
NO	11	22%
No Aplica	1	2%
No respondió	13	26%
Total	50	100%



Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron conocer que en La División de Bibliotecas de la Universidad del valle, se facilita la conformación del mapa del conocimiento de la organización.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	46%
NO	14	28%
No respondió	13	26%
Total	50	100%

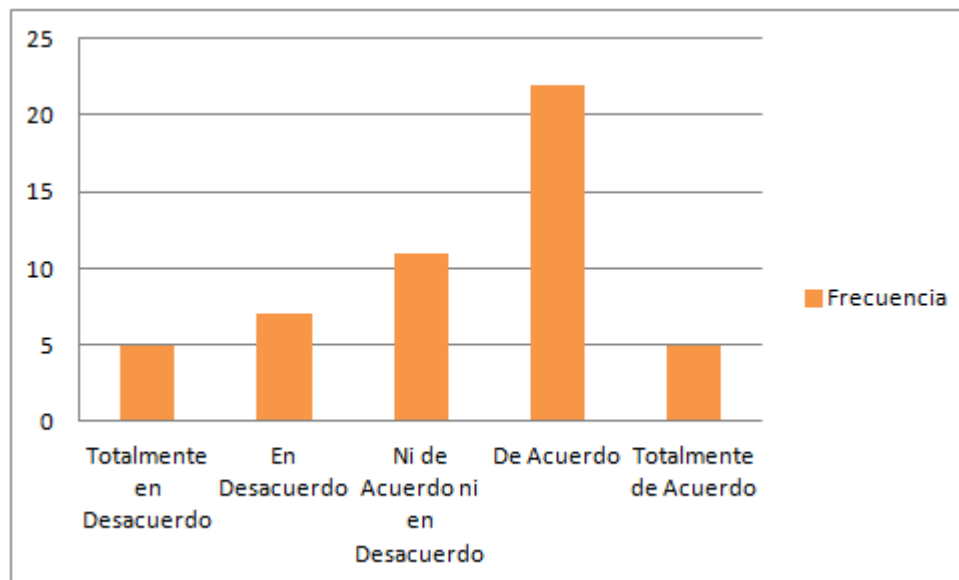


Escala de percepción.

Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de que la institución tiene un eficiente sistema de exploración de la información interna y externa, tal que favorece la labor del equipo de alta dirección.

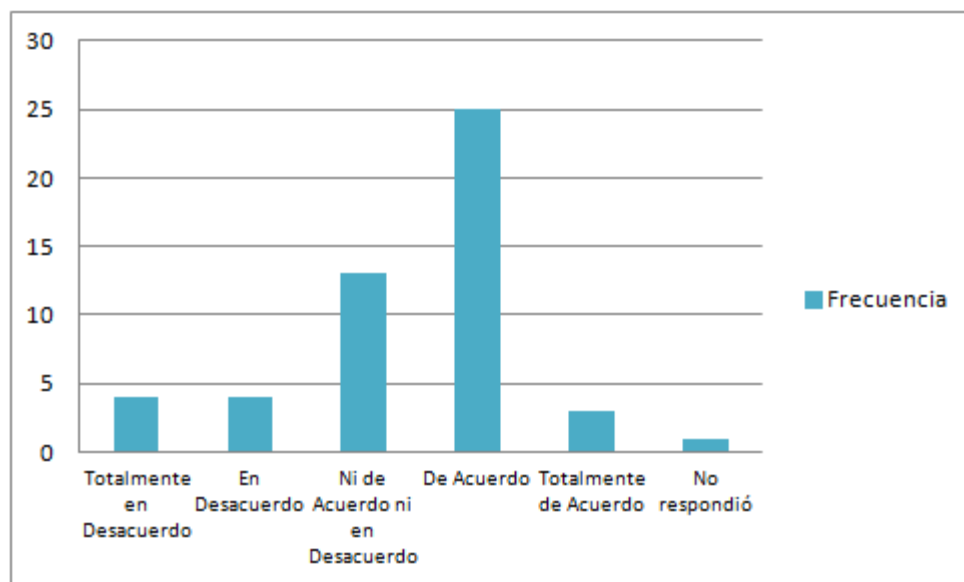
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	5	10%
En Desacuerdo	7	14%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	22%
De Acuerdo	22	44%
Totalmente de Acuerdo	5	10%

Total	50	100%
-------	----	------



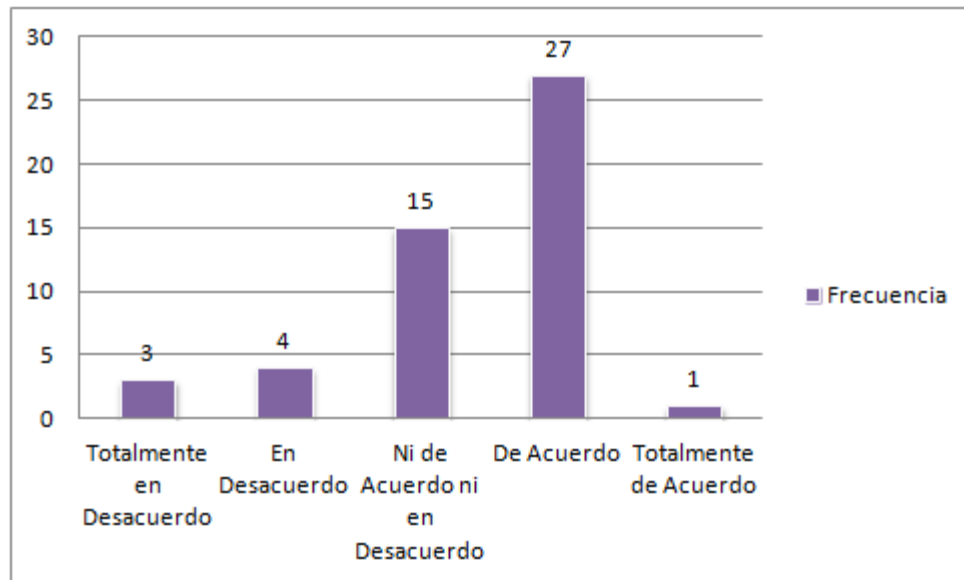
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de que la información obtenida por diversas fuentes es eficientemente procesada e integrada al interior, del equipo directivo, de la organización.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	4	8%
En Desacuerdo	4	8%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	13	26%
De Acuerdo	25	50%
Totalmente de Acuerdo	3	6%
No respondió	1	2%
Total	50	100%



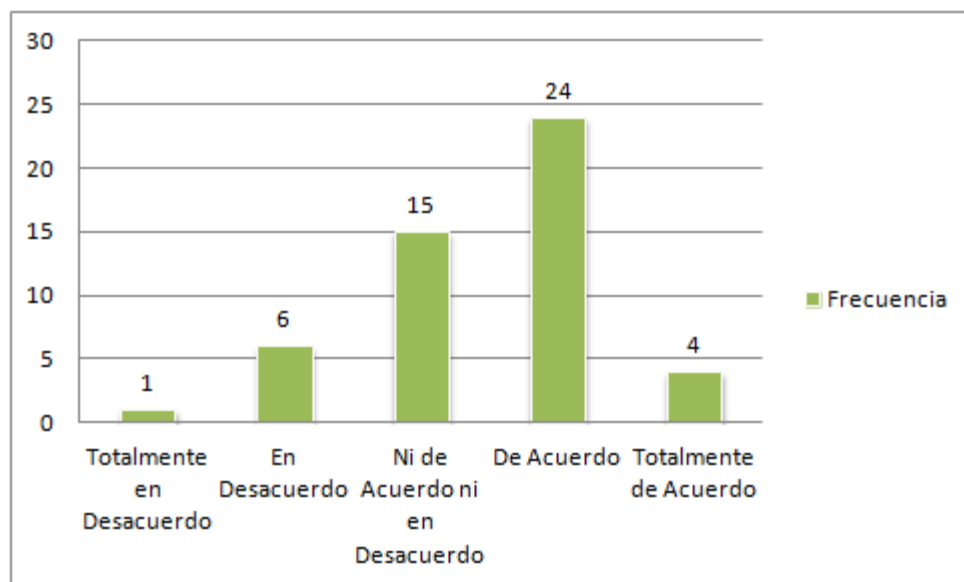
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de que los Directivos de la Institución crean nuevos conocimientos considerando el sistema de exploración, detección de hallazgos e integración de información.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	3	6%
En Desacuerdo	4	8%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	30%
De Acuerdo	27	54%
Totalmente de Acuerdo	1	2%
Total	50	100%



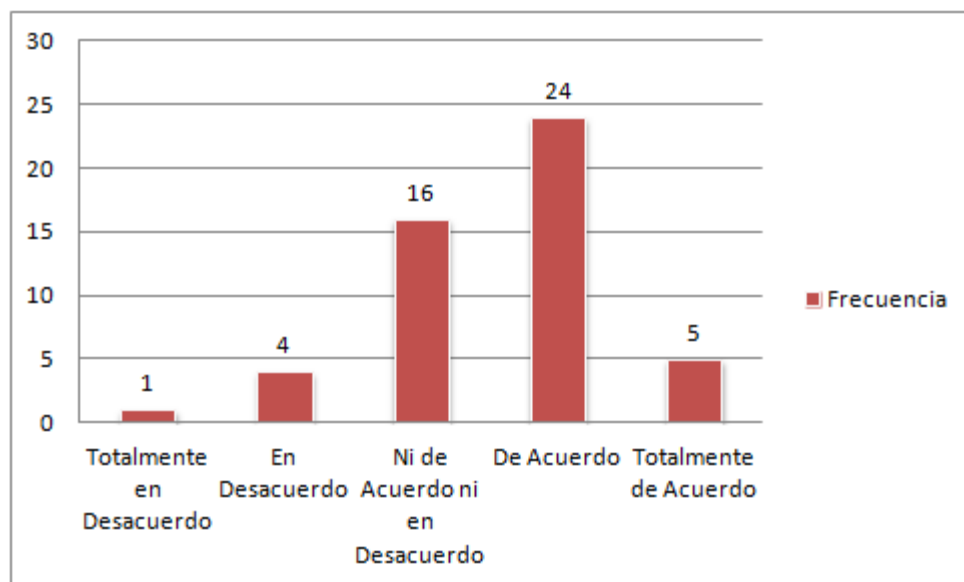
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de que los Directivos de la Institución interactúan entre sí favoreciendo la creación de conocimiento.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	2%
En Desacuerdo	6	12%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	30%
De Acuerdo	24	48%
Totalmente de Acuerdo	4	8%
Total	50	100%



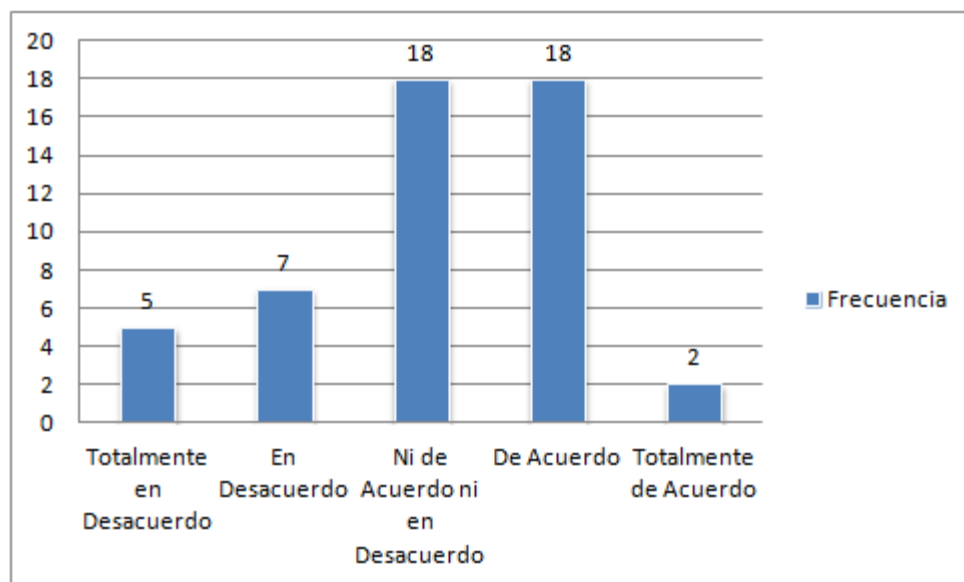
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de el equipo de alta Dirección de la Institución intercambia colaborativamente, conocimiento entre sí.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	2%
En Desacuerdo	4	8%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	16	32%
De Acuerdo	24	48%
Totalmente de Acuerdo	5	10%
Total	50	100%



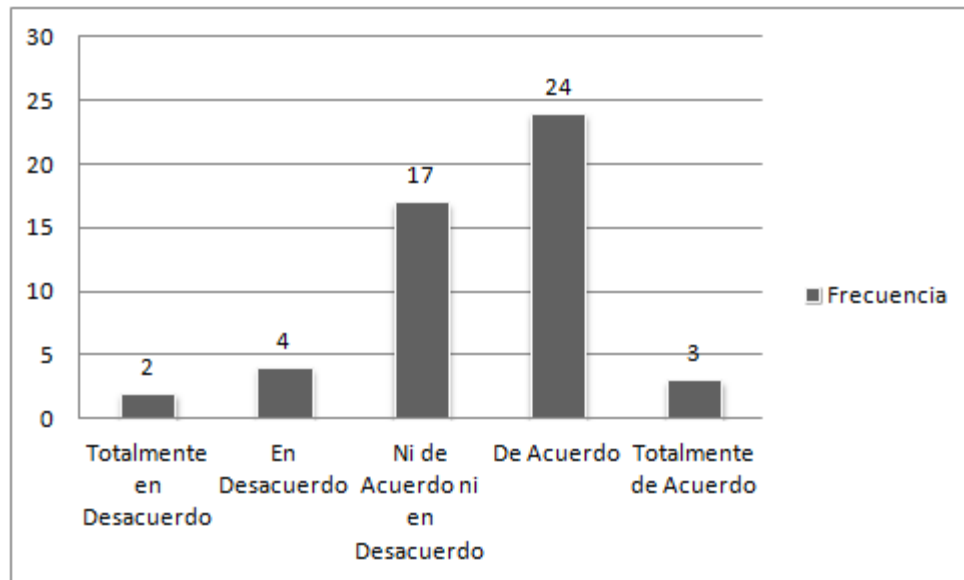
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de El equipo de alta dirección de la institución transforma el conocimiento individual en conocimiento grupal.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	5	10%
En Desacuerdo	7	14%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	18	36%
De Acuerdo	18	36%
Totalmente de Acuerdo	2	4%
Total	50	100%



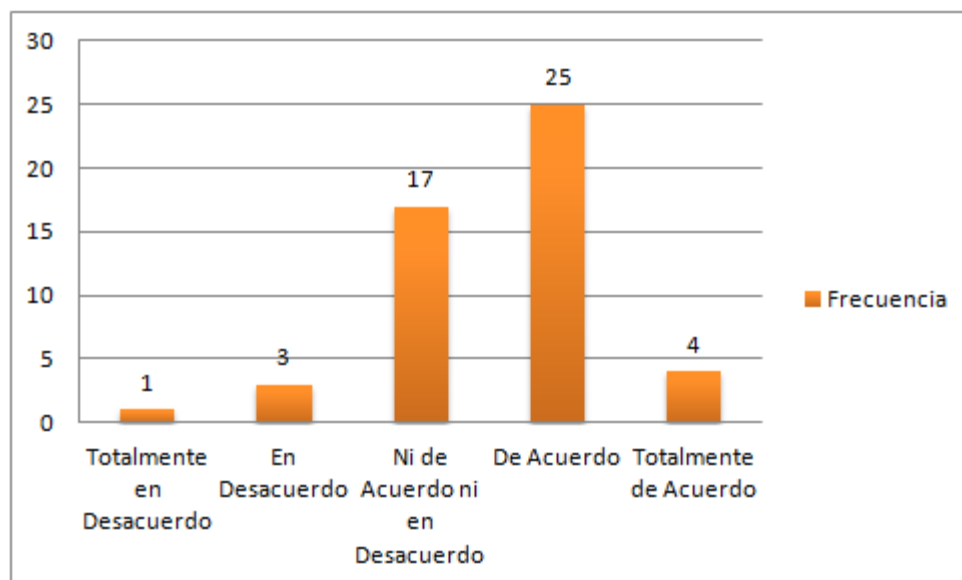
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de El equipo directivo de la institución se transfiere colaborativamente, conocimientos mutuamente.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	4%
En Desacuerdo	4	8%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	17	34%
De Acuerdo	24	48%
Totalmente de Acuerdo	3	6%
Total	50	100%



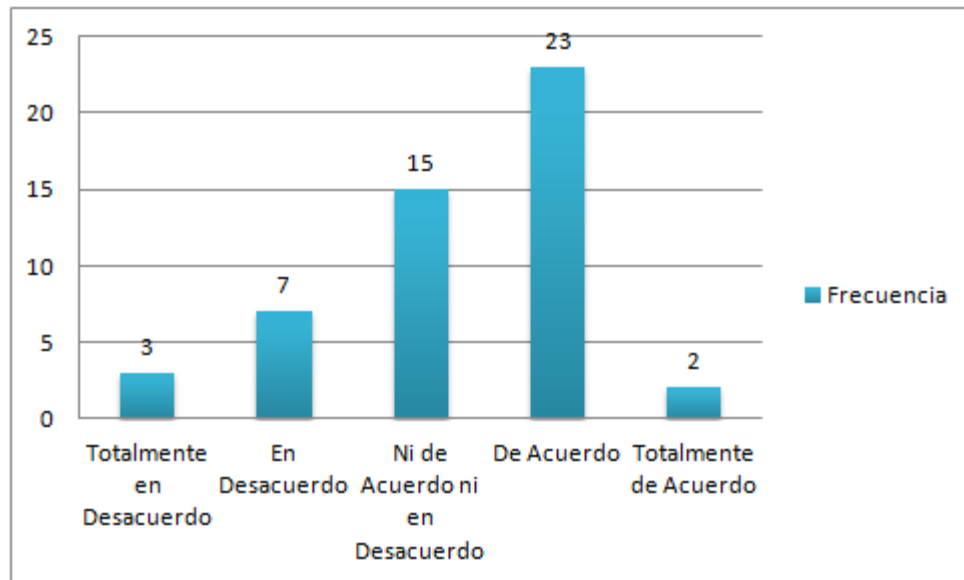
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de Los directivos de la institución comparten colaborativamente conocimiento mutuamente entre si.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	2%
En Desacuerdo	3	6%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	17	34%
De Acuerdo	25	50%
Totalmente de Acuerdo	4	8%
Total	50	100%



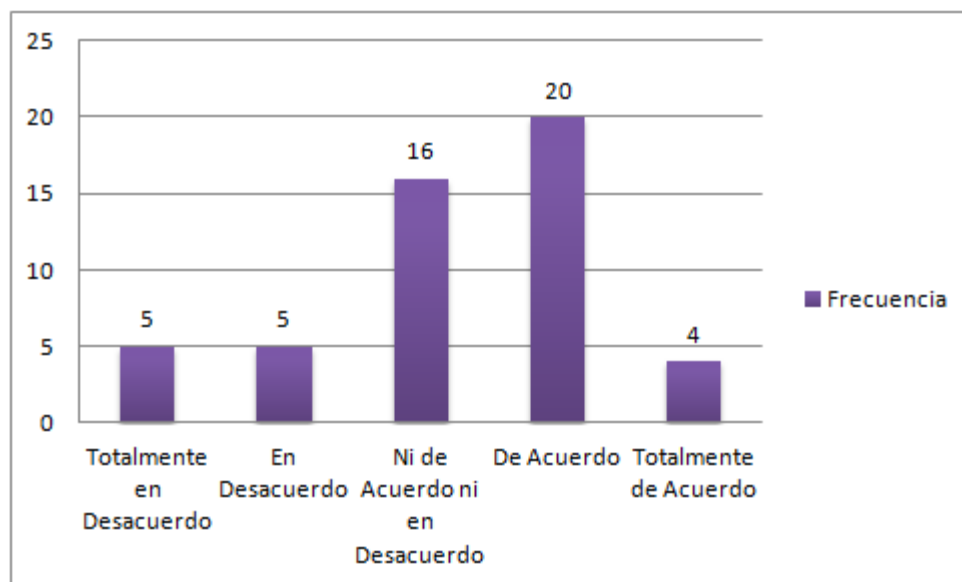
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de Los directivos de la institución aplican los conocimientos generados y compartidos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	3	6%
En Desacuerdo	7	14%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	30%
De Acuerdo	23	46%
Totalmente de Acuerdo	2	4%
Total	50	100%



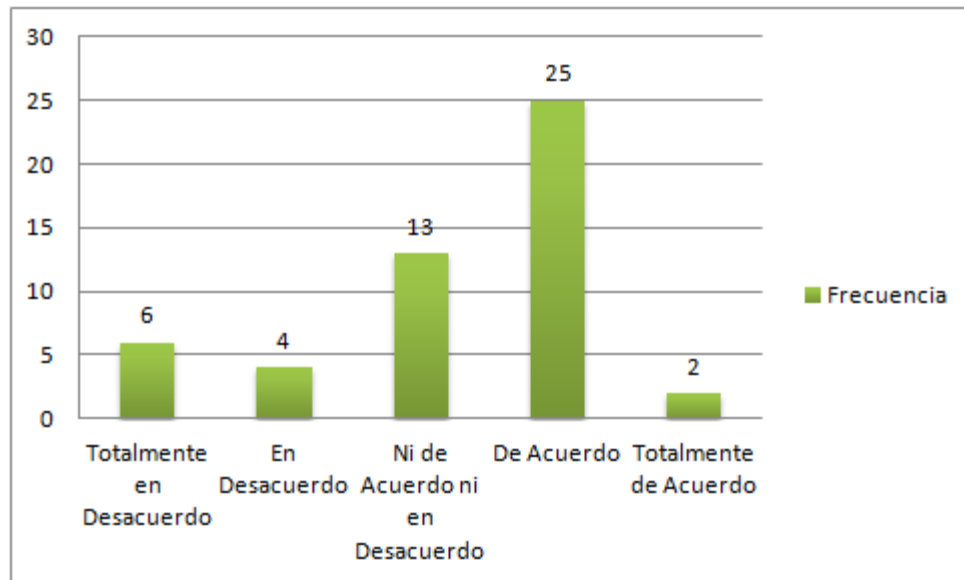
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de Los directivos toman decisiones basados en la aplicación de conocimientos previamente generados y compartido.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	5	10%
En Desacuerdo	5	10%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	16	32%
De Acuerdo	20	40%
Totalmente de Acuerdo	4	8%
Total	50	100%



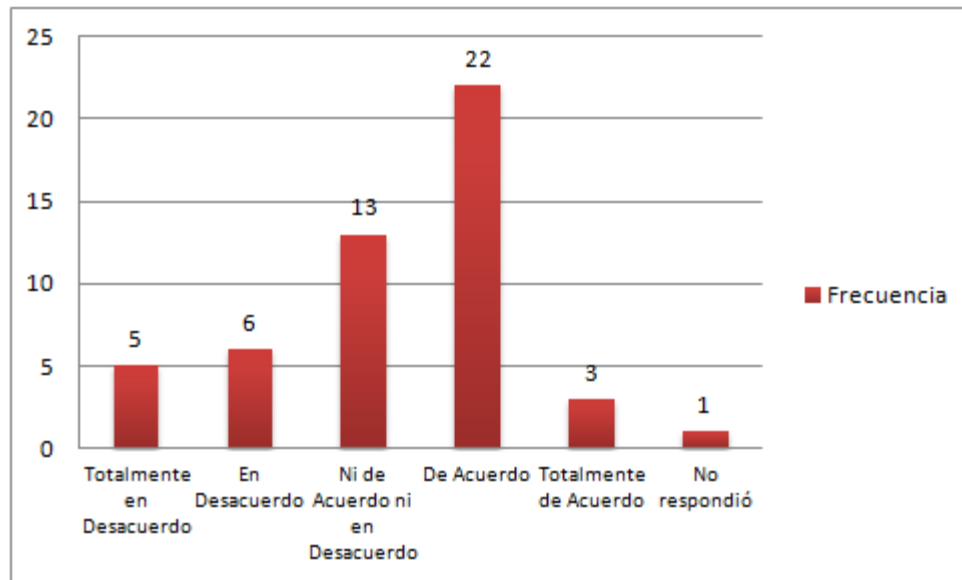
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de El conocimiento individual y grupal se transforma en conocimiento organizacional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	6	12%
En Desacuerdo	4	8%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	13	26%
De Acuerdo	25	50%
Totalmente de Acuerdo	2	4%
Total	50	100%



Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de El equipo de alta dirección basa su actuación en el conocimiento creado y compartido.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	5	10%
En Desacuerdo	6	12%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	13	26%
De Acuerdo	22	44%
Totalmente de Acuerdo	3	6%
No respondió	1	2%
Total	50	100%

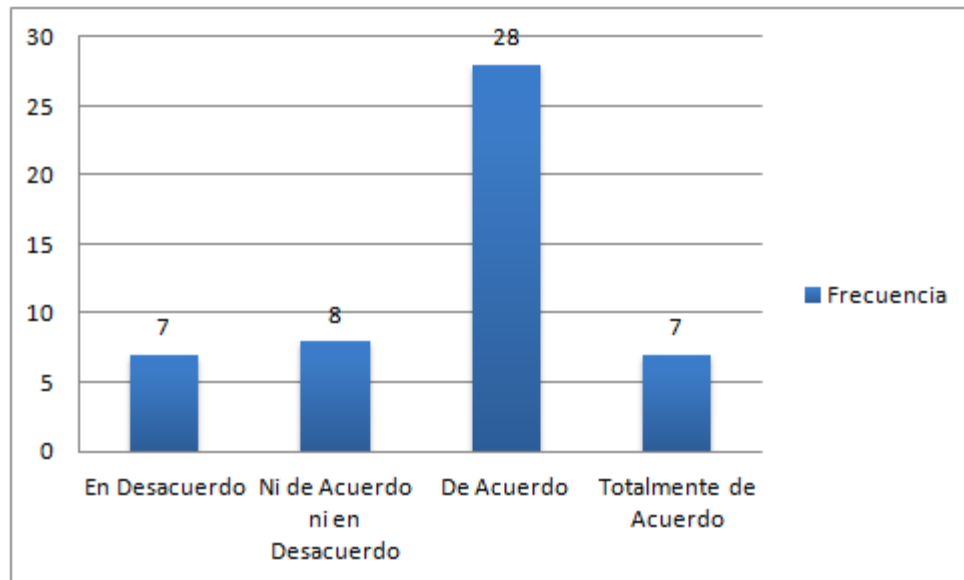


5- Información sobre los pilares de la gestión del conocimiento

Aprendizaje

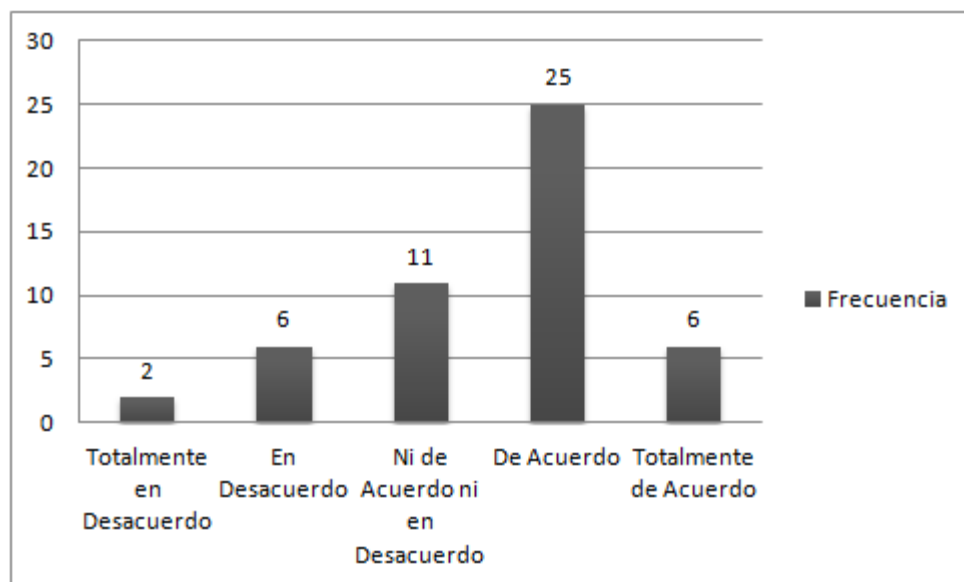
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si se identifica qué conocimiento se necesita para apoyar los objetivos organizacionales y las actividades colectivas e individuales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
En Desacuerdo	7	14%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	16%
De Acuerdo	28	56%
Totalmente de Acuerdo	7	14%
Total	50	100%



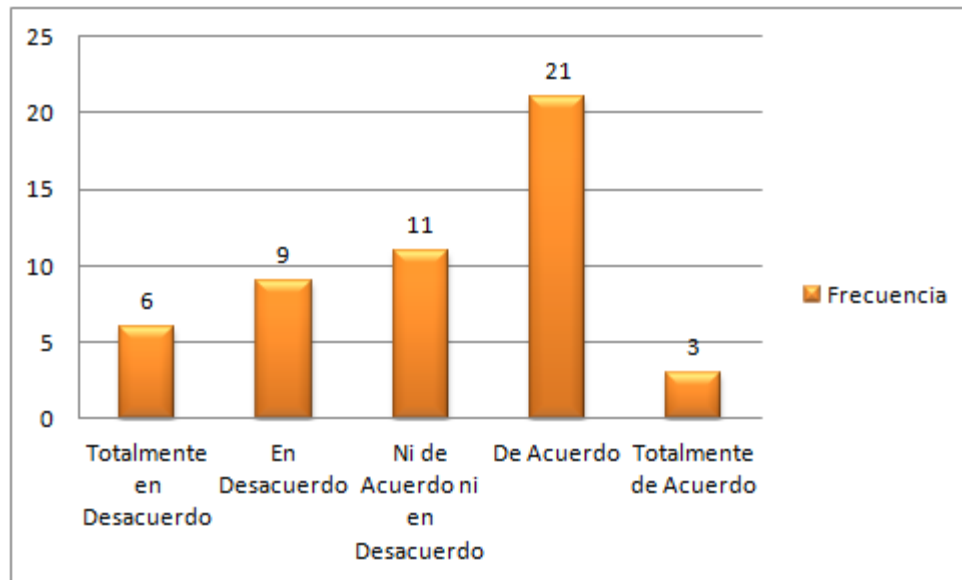
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si Existen reuniones entre todas las áreas para organizar la información y sus necesidades.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	4%
En Desacuerdo	6	12%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	22%
De Acuerdo	25	50%
Totalmente de Acuerdo	6	12%
Total	50	100%



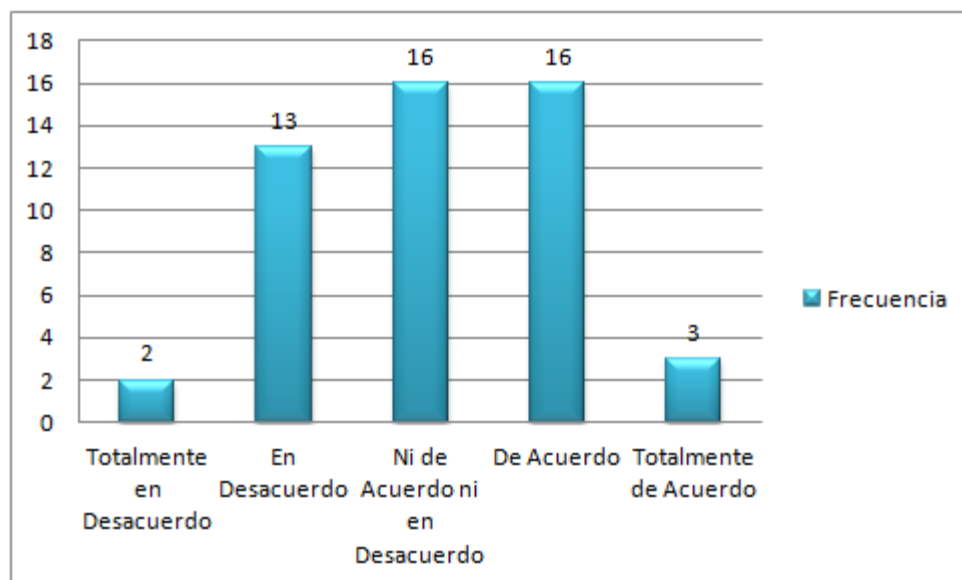
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La División de Bibliotecas cuenta con una retroalimentación cuando se presenta un error en determinada área.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	6	12%
En Desacuerdo	9	18%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	22%
De Acuerdo	21	42%
Totalmente de Acuerdo	3	6%
Total	50	100%



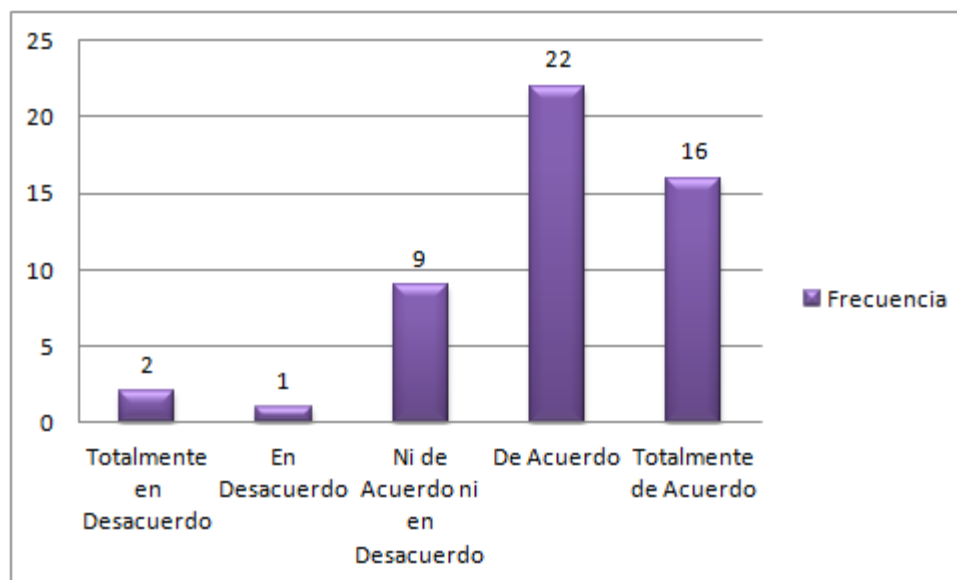
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si Una vez detectado el error, este se comunica a las demás áreas, y se documenta para futuros usos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	4%
En Desacuerdo	13	26%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	16	32%
De Acuerdo	16	32%
Totalmente de Acuerdo	3	6%
Total	50	100%



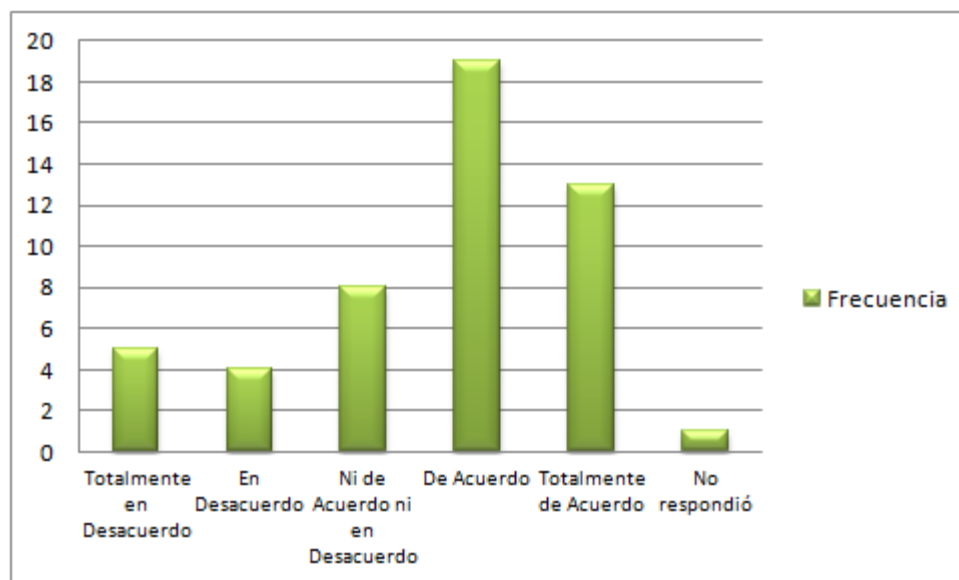
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La División de Bibliotecas se preocupa por actualizar el conocimiento, mediante capacitaciones a sus funcionarios.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	4%
En Desacuerdo	1	2%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	18%
De Acuerdo	22	44%
Totalmente de Acuerdo	16	32%
Total	50	100%



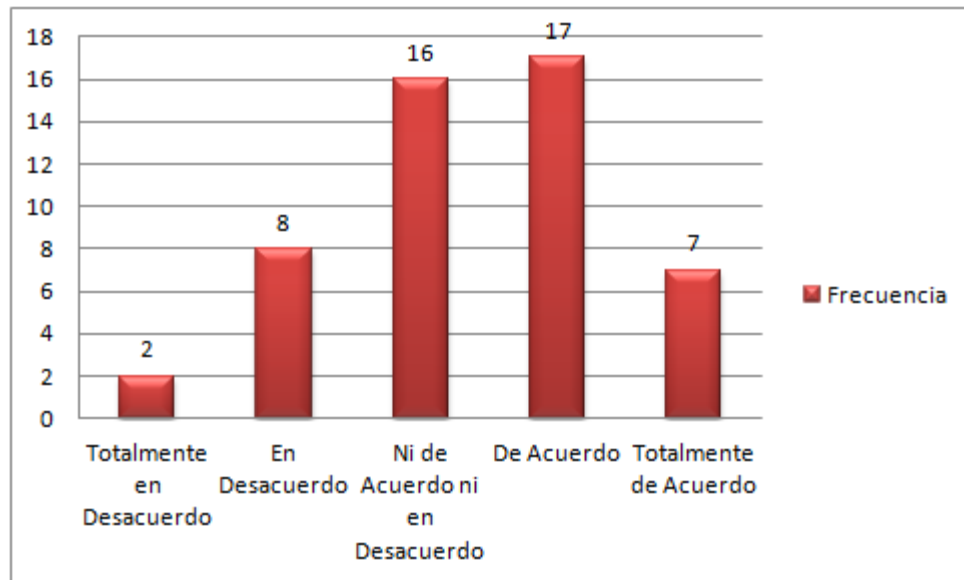
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La Universidad motiva y estimula a sus funcionarios para que participen en diplomados, especializaciones y demás eventos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	5	10%
En Desacuerdo	4	8%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	16%
De Acuerdo	19	38%
Totalmente de Acuerdo	13	26%
No respondió	1	2%
Total	50	100%



Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La División de Bibliotecas se preocupa por que sus funcionarios compartan los conceptos.

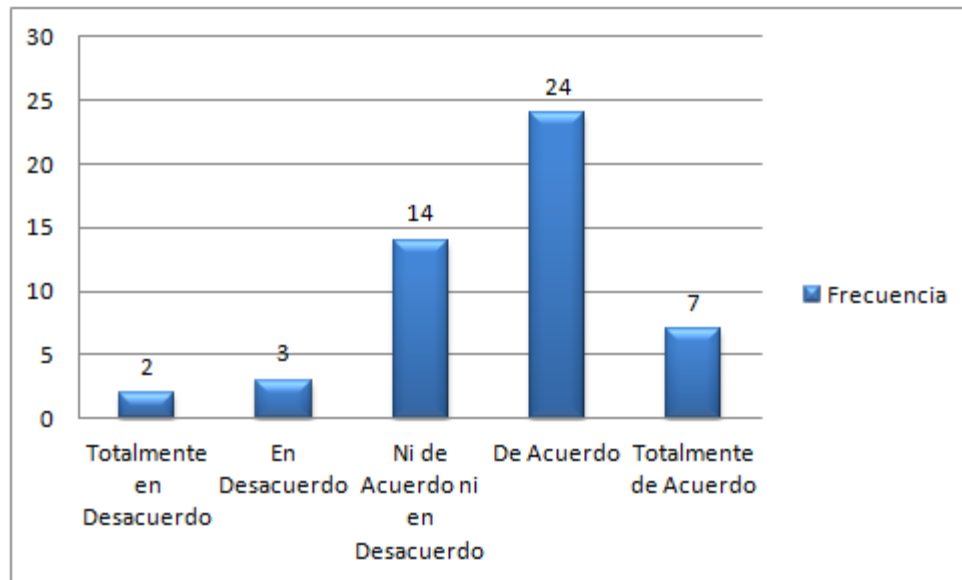
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	4%
En Desacuerdo	8	16%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	16	32%
De Acuerdo	17	34%
Totalmente de Acuerdo	7	14%
Total	50	100%



TECNOLOGICAS

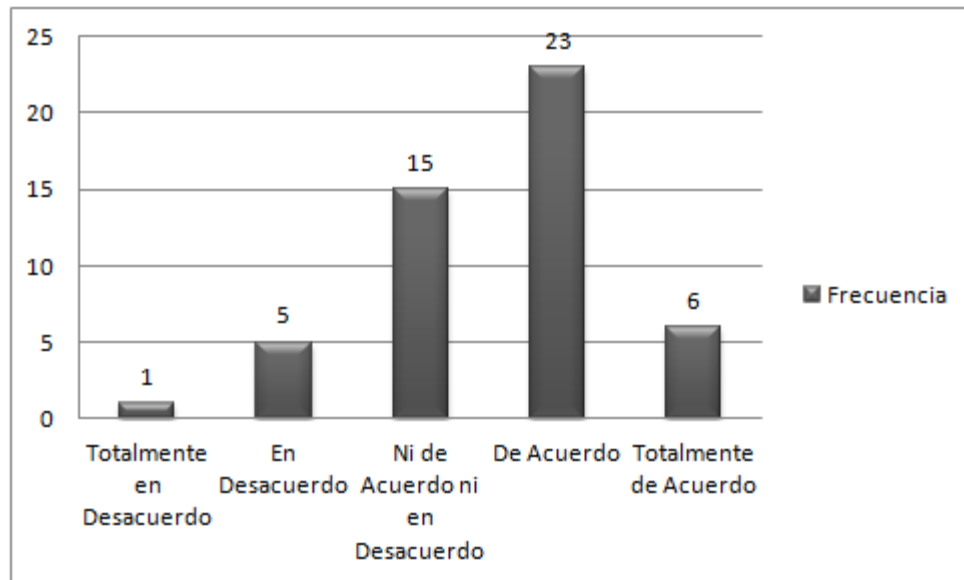
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La Tecnología que emplea la Universidad se transforma en forma rápida y frecuente.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	4%
En Desacuerdo	3	6%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	14	28%
De Acuerdo	24	48%
Totalmente de Acuerdo	7	14%
Total	50	100%



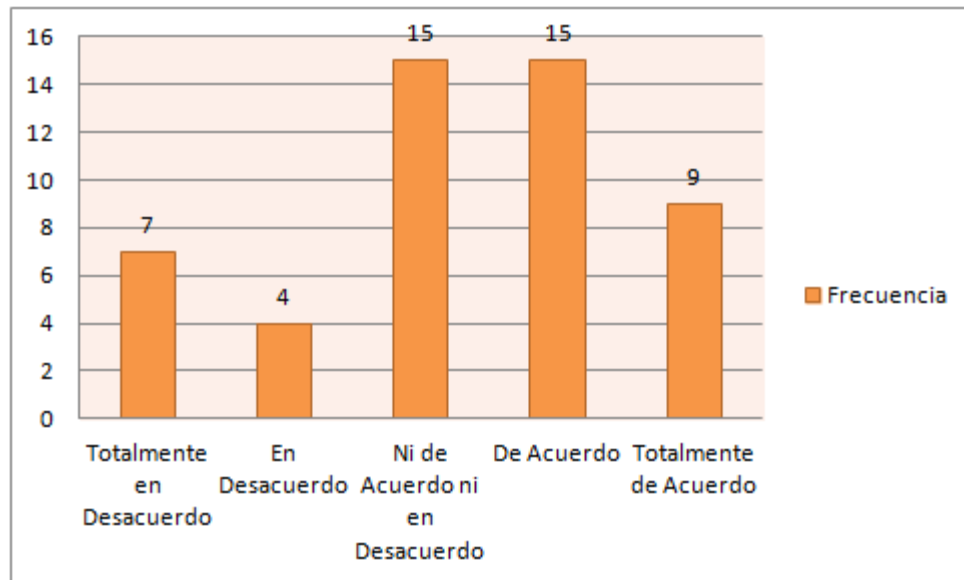
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La institución tiene un sistema de información que le permite, a su equipo de alta Dirección, identificar hallazgos importantes para su quehacer tanto de fuentes internas como externas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	2%
En Desacuerdo	5	10%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	30%
De Acuerdo	23	46%
Totalmente de Acuerdo	6	12%
Total	50	100%



Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La División de Bibliotecas se preocupa por que sus funcionarios compartan los conceptos de tecnologías aprendidas en eventos académicos.

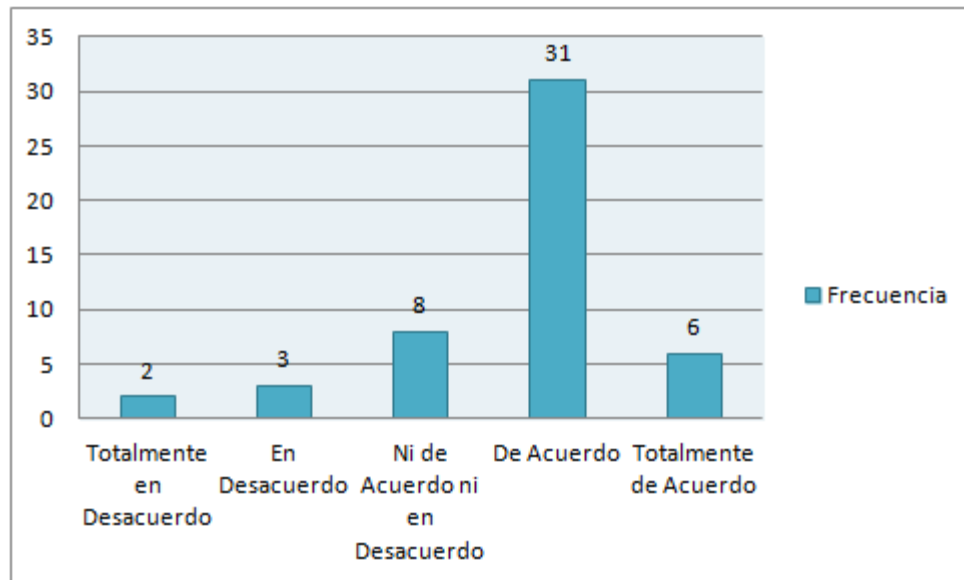
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	7	14%
En Desacuerdo	4	8%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	30%
De Acuerdo	15	30%
Totalmente de Acuerdo	9	18%
Total	50	100%



LIDERAZGO

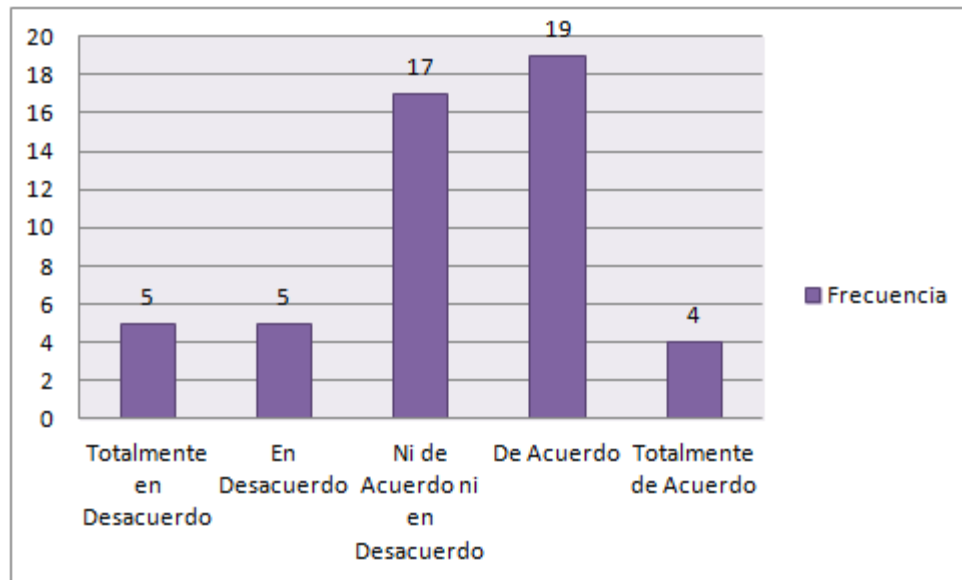
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si Los Coordinadores de Área brindan suficiente instrucción y guía a los trabajadores para lograr sus objetivos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	4%
En Desacuerdo	3	6%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	16%
De Acuerdo	31	62%
Totalmente de Acuerdo	6	12%
Total	50	100%



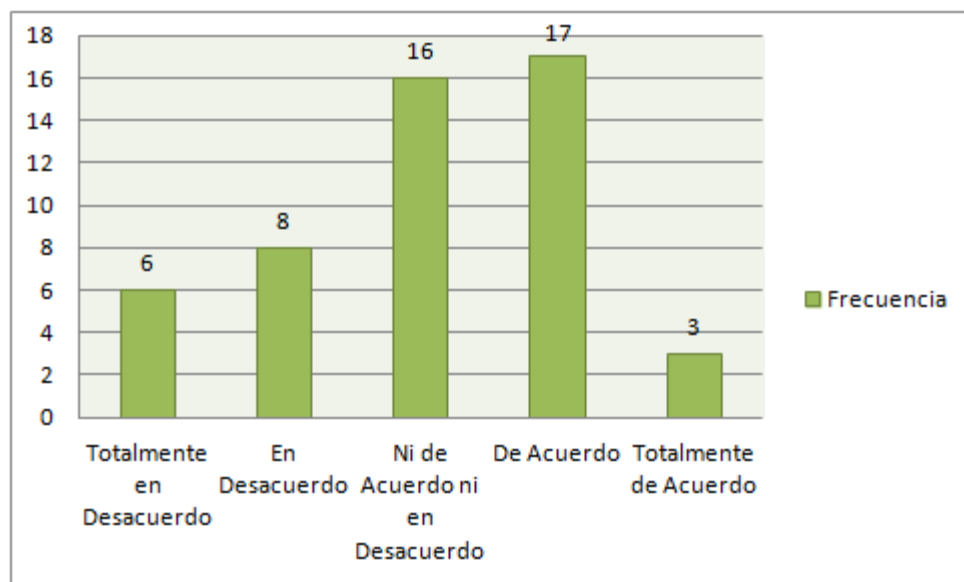
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si Es considerada la opinión de los colaboradores por parte de la Alta Dirección.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	5	10%
En Desacuerdo	5	10%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	17	34%
De Acuerdo	19	38%
Totalmente de Acuerdo	4	8%
Total	50	100%



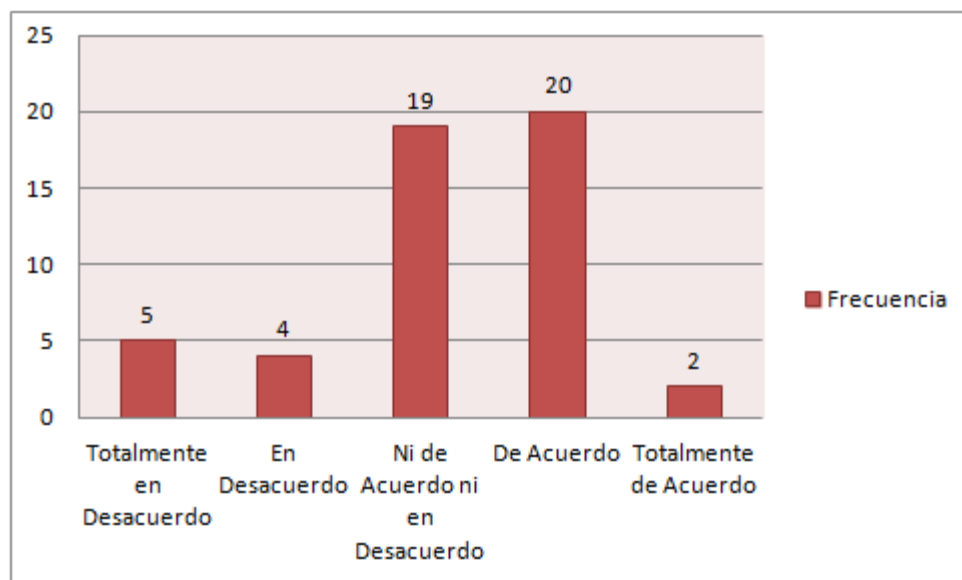
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si En los momentos en que surgen diferencias de opinión o posición, la Dirección considera integralmente a los participantes..

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	6	12%
En Desacuerdo	8	16%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	16	32%
De Acuerdo	17	34%
Totalmente de Acuerdo	3	6%
Total	50	100%



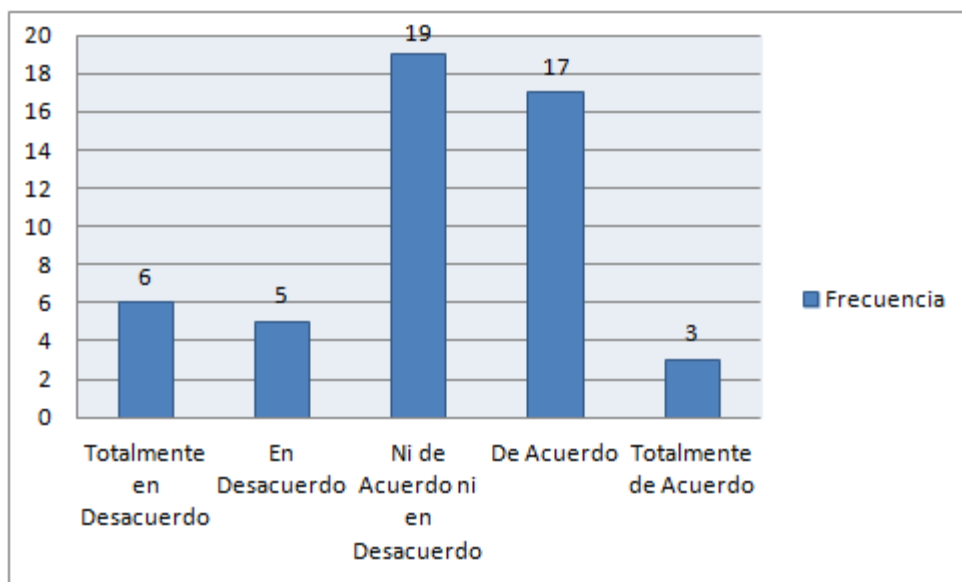
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si Las sugerencias de los colaboradores son aceptadas e incorporadas al debate por parte del Líder.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	5	10%
En Desacuerdo	4	8%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	19	38%
De Acuerdo	20	40%
Totalmente de Acuerdo	2	4%
Total	50	100%



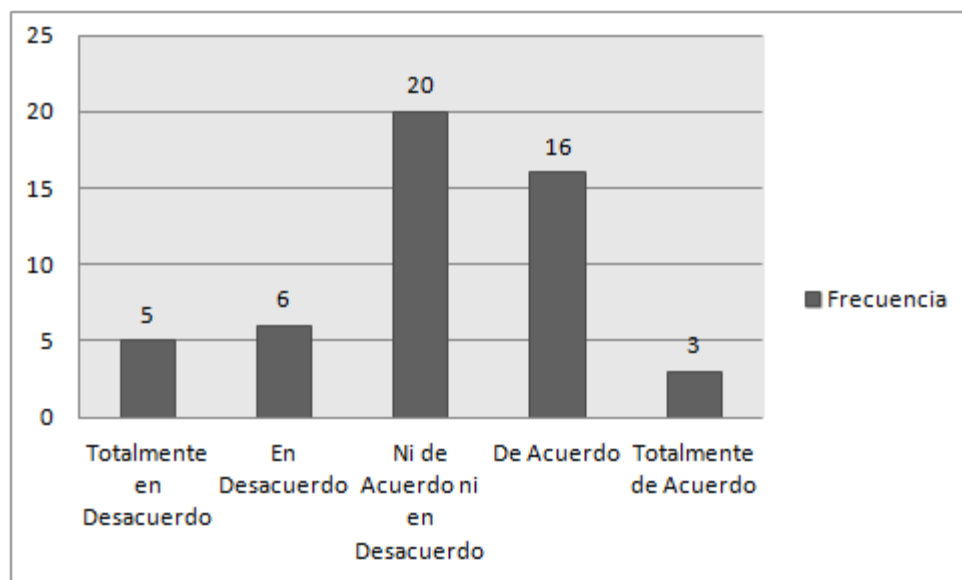
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La Alta Dirección está dispuesta a aceptar consejos y a emplear dichos consejos por parte de los colaboradores..

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	6	12%
En Desacuerdo	5	10%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	19	38%
De Acuerdo	17	34%
Totalmente de Acuerdo	3	6%
Total	50	100%



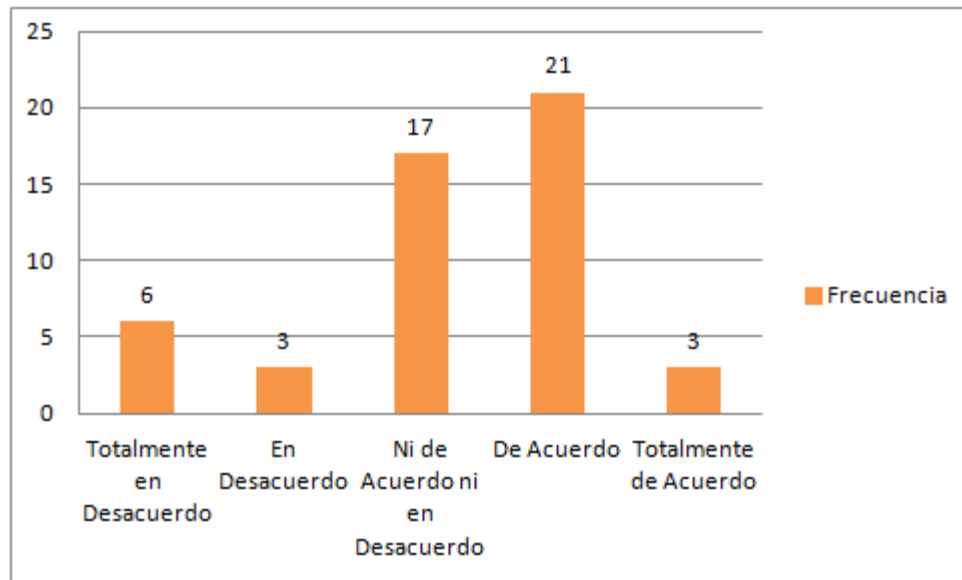
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La Alta Dirección muestra un afán de colaboración permanente frente a los colaboradores..

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	5	10%
En Desacuerdo	6	12%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	20	40%
De Acuerdo	16	32%
Totalmente de Acuerdo	3	6%
Total	50	100%



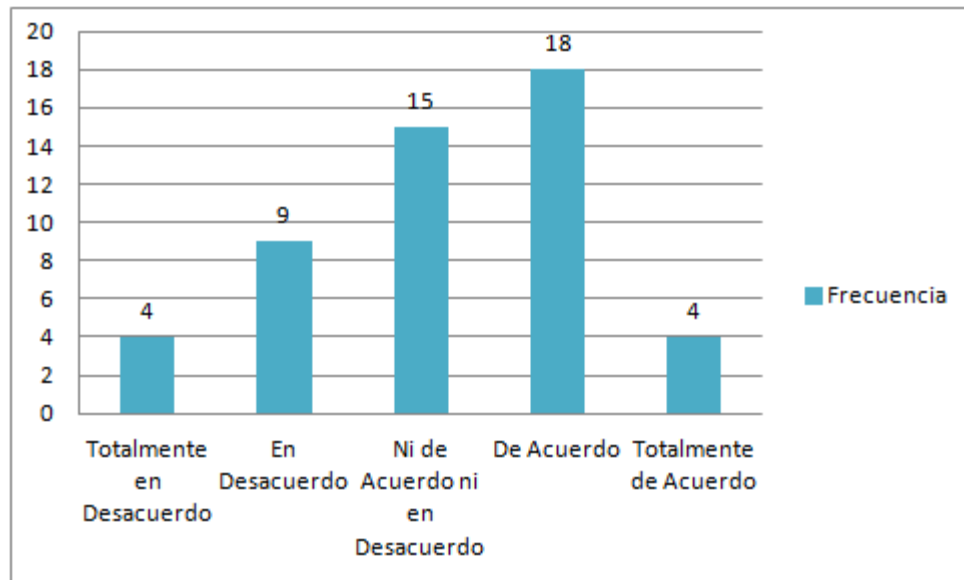
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La Alta Dirección se preocupa por el Bienestar de los colaboradores.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	6	12%
En Desacuerdo	3	6%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	17	34%
De Acuerdo	21	42%
Totalmente de Acuerdo	3	6%
Total	50	100%



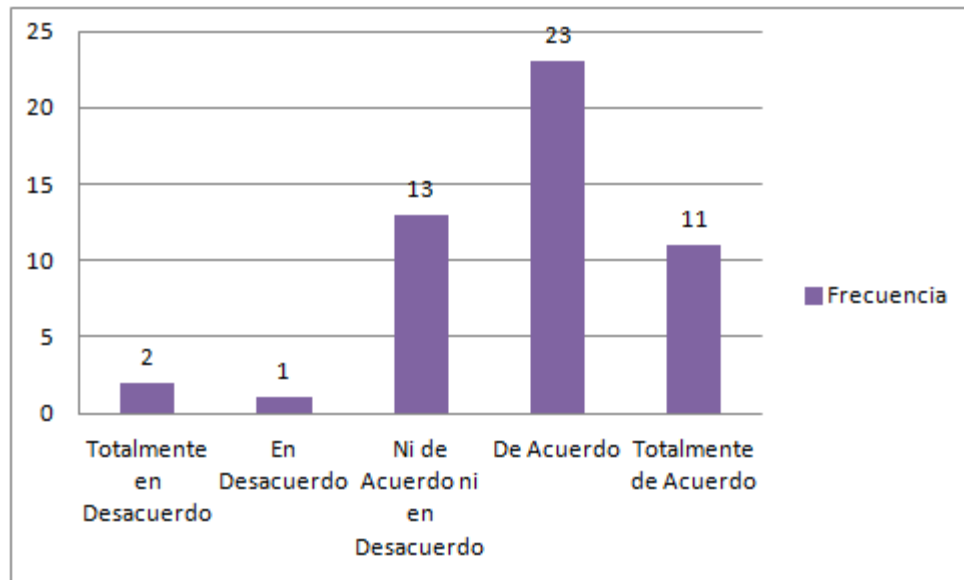
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La Alta Dirección se preocupa por que sus colaboradores trabajen en un ambiente de comodidad y colaboración..

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	4	8%
En Desacuerdo	9	18%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	30%
De Acuerdo	18	36%
Totalmente de Acuerdo	4	8%
Total	50	100%



Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La Alta Dirección decide qué y como hacer las cosas.

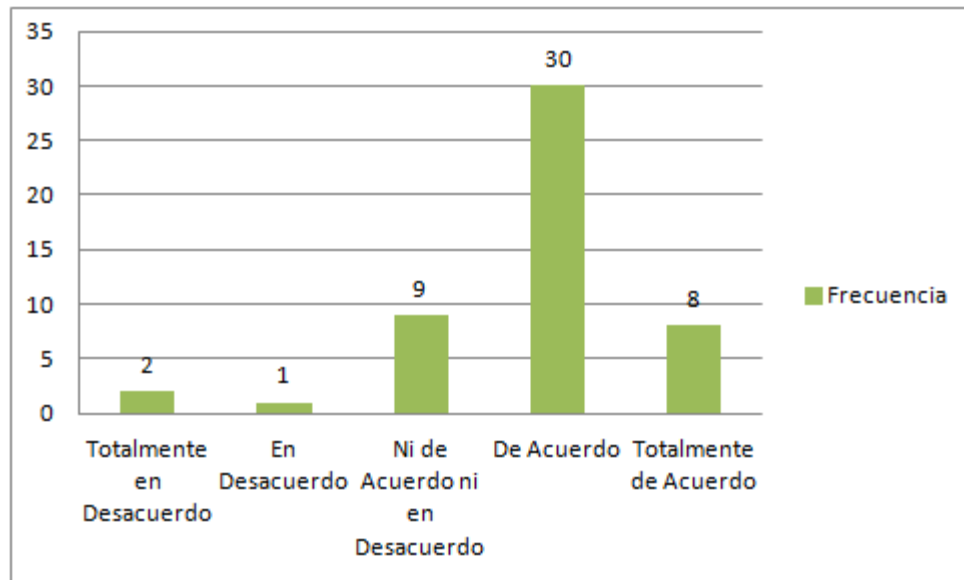
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	4%
En Desacuerdo	1	2%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	13	26%
De Acuerdo	23	46%
Totalmente de Acuerdo	11	22%
Total	50	100%



ORGANIZACIÓN:

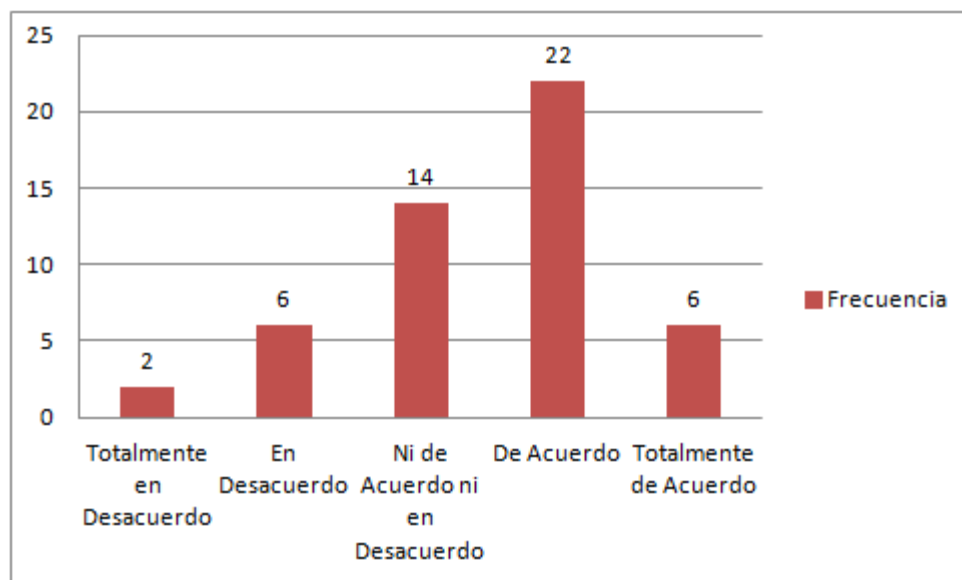
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La Institución cumple cabalmente con sus objetivos y propósitos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	4%
En Desacuerdo	1	2%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9	18%
De Acuerdo	30	60%
Totalmente de Acuerdo	8	16%
Total	50	100%



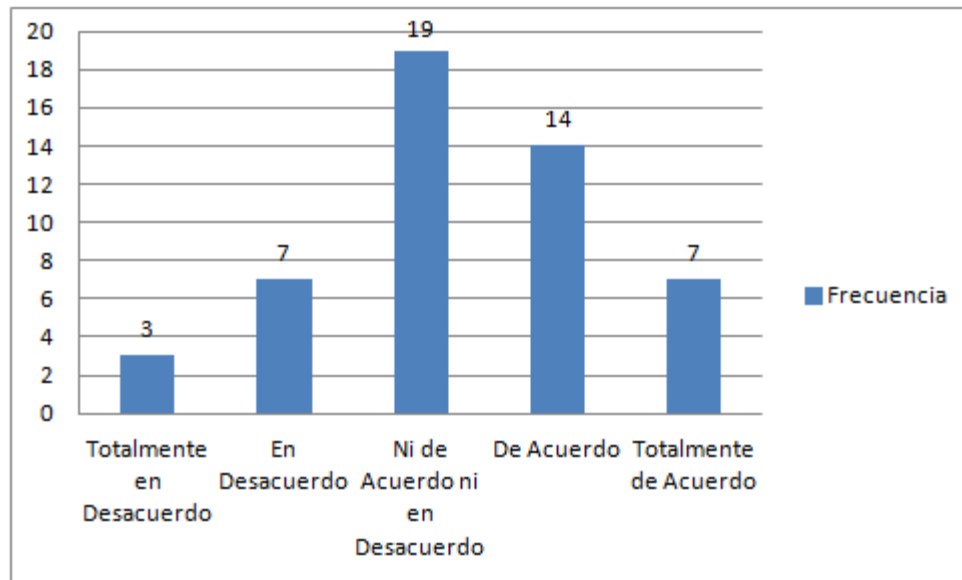
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La Estructura Orgánica es plenamente funcional y el gobierno corporativo funciona óptimamente.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	2	4%
En Desacuerdo	6	12%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	14	28%
De Acuerdo	22	44%
Totalmente de Acuerdo	6	12%
Total	50	100%



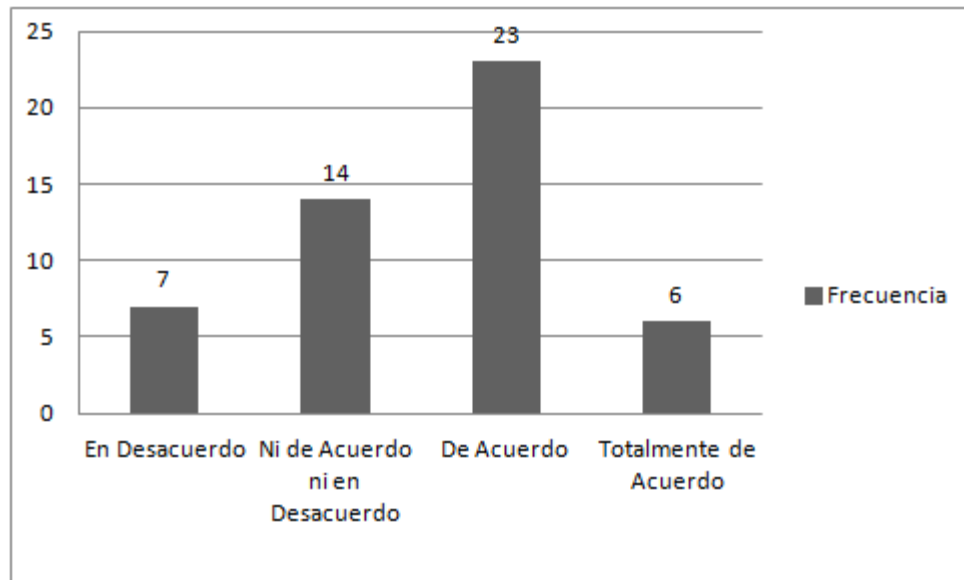
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La gestión del recursos humanos se realiza de manera plenamente eficaz y eficiente, facilitando el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	3	6%
En Desacuerdo	7	14%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	19	38%
De Acuerdo	14	28%
Totalmente de Acuerdo	7	14%
Total	50	100%



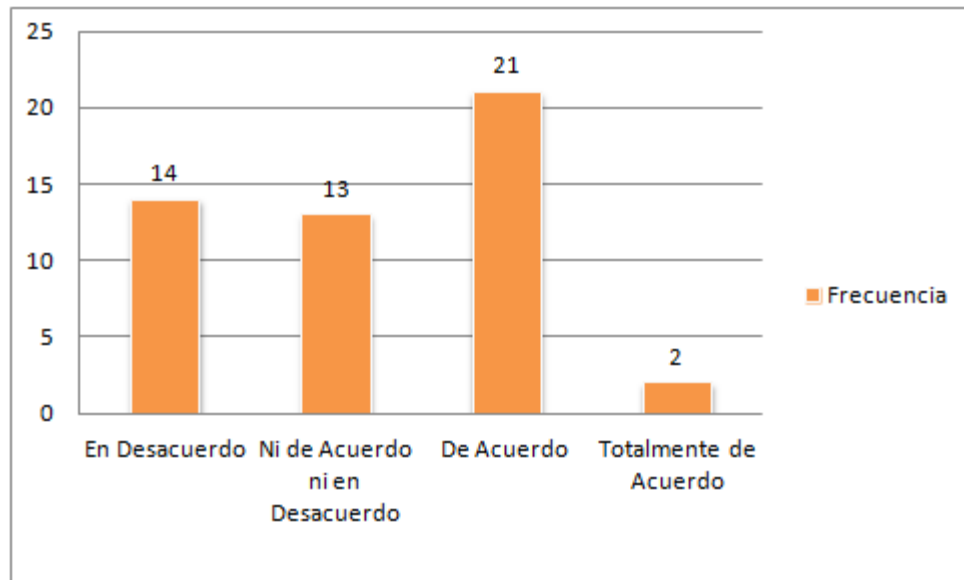
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La gestión de recursos financieros, físicos y materiales se realiza de manera plenamente eficaz y eficiente, facilitando el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
En Desacuerdo	7	14%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	14	28%
De Acuerdo	23	46%
Totalmente de Acuerdo	6	12%
Total	50	100%



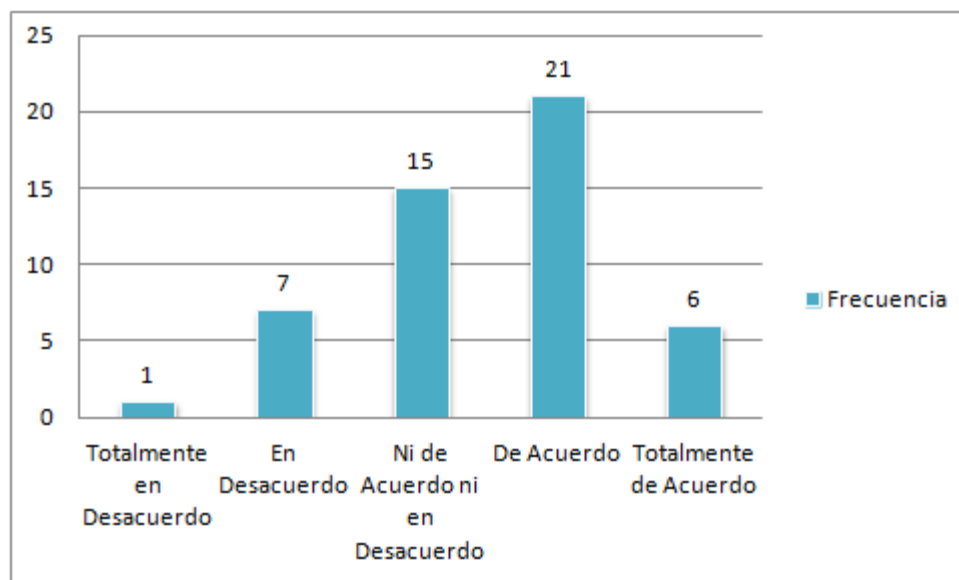
Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La institución cuenta con una capacidad de análisis óptima que le permite una autorregulación eficaz y eficiente en forma permanente, sistemática e ininterrumpida.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
En Desacuerdo	14	28%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	13	26%
De Acuerdo	21	42%
Totalmente de Acuerdo	2	4%
Total	50	100%



Distribución de los funcionarios que diligenciaron la Encuesta que manifestaron su percepción acerca de si La institución cuenta con una capacidad de mejora continua óptima, la que le permite un mejoramiento sistemático de su calidad institucional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	1	2%
En Desacuerdo	7	14%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	30%
De Acuerdo	21	42%
Totalmente de Acuerdo	6	12%
Total	50	100%



6-Opiniones y sugerencias:

Es un tema del cuál se habla constantemente, pero siento que no hay mucha apropiación, o el tema no se vuelve significativo, porque no hay una relación constante con el, sólo de información de lo que es, pero no hay una participación para construirlo.

Hacer muy explícita la diferencia cuando se hace énfasis entre la Dirección Universitaria y la Biblioteca.

Es importante que la División de Bibliotecas en cabeza de su Jefatura escuche a sus funcionarios en cuanto aportes e ideas que estos presentan para el buen funcionamiento y calidad en el servicio.

Tener más en cuenta a los funcionarios para motivarlos a las capacitaciones.

Creo que la encuesta es acorde al propósito que se quiere saber sobre los procesos y toma de decisiones que se ejercen a nivel de los altos mandos y de los medios mandos de acuerdo a las Divisiones de la Universidad.

La Alta Dirección de la Universidad trunca la gestión, cuando no otorga los recursos requeridos por la Biblioteca.

La División de la Bibliotecas tiene grandes problemas para la gestión del Conocimiento. A diario se detienen procesos, se pierde la comunicación y se desconoce la opinión y aportes de los colaboradores.

Anexo F: Plan de Mejoras

PLAN DE MEJORAS PROPUESTO PARA LA DIVISION DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE							
DE LA AUDITORIA A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE							
EVALUACION REALIZADA A LA BIBLIOTECA MARIO CARVAJAL EN LA VIGENCIA 2013							
Número de Hallazgo	Variable	Hallazgo	Acción Correctiva	Objetivo de la Accion Correctiva	Plazo de Ejecución (Mediano, Corto y Largo Plazo)	Responsab le del cumplimiento de la Meta	Observacio nes Generales
Información Sobre el proceso de Servicios al Público de la Biblioteca							
1	¿El proceso que usted maneja se relaciona con el resto de procesos?	El 10% manifestó no conocer el proceso que maneja, ni cómo éste se relaciona con el resto de procesos.	Se debe dar una re-inducción a estos funcionarios por ser un tema concerniente a la Misión de la Institución.	Organizacional	Corto Plazo	Dirección de la Biblioteca Mario Carvajal	
2	¿Sabe usted a qué objetivos estratégicos le apunta el proceso que usted maneja?	El 4% de los encuestados manifestaron no conocer a que objetivo estratégico le apunta el proceso que el maneja en su área.		Organizacional	Corto Plazo		
3	¿Los documentos aplicables al proceso se encuentran disponibles legibles y fácilmente identificables?	El 10% de los encuestados manifestaron no conocer sobre los documentos aplicables al proceso se encuentran disponibles legibles y fácilmente identificables.		Organizacional	Corto Plazo		
4	¿Se han presentado mejoras al proceso que usted administra, luego de la última auditoria?	se observa un 42% de los funcionarios que desconocen sobre el tema de las auditorias realizadas en su área.		Organizacional	Corto Plazo		
Información sobre la Gestión del Conocimiento							
5	Información sobre la Gestión del Conocimiento	No se reconocen la presencia de la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca.	Para alcanzar un nivel básico de conocimiento de entrada del programa de Gestión del Conocimiento, los cuatro pilares deben ser abordados.	Aplicación de los cuatro pilares de la gestión del Conocimiento (Aprendizaje, Organizacional, Tecnológico y Liderazgo).	Largo plazo	Dirección de la Biblioteca Mario Carvajal	
Relacionadas con los pilares del Conocimiento							
6	Aprendizaje	No reconocen que el proceso de aprendizaje apoya la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca.	Tener como base las Estadísticas Descriptivas de cada una de la variables utilizadas (Aprendizaje, Organizacional, Tecnología y Liderazgo) en el Modelo de Referencia que se utilizo para hacer la medición en la Biblioteca y aplicarle el plan de mejoras una por una. Una vez obtenido los resultados realizar nuevamente la medición para observar que tanto se ha mejorado.	Columna de Aprendizaje	Mediano Plazo	Dirección de la Biblioteca Mario Carvajal	
7	Organizacional	No facilitan Los Procesos Organizacionales a la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.		Columna del proceso Organizacional	Mediano Plazo		
8	Desarrollo Tecnológico	No apoya al Desarrollo Tecnológico de la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.		Columna del Desarrollo Tecnológico	Mediano Plazo		
9	Liderazgo	NO facilita el proceso de Liderazgo a la Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle.		Columna de Liderazgo	Mediano Plazo		
Fuente: Esta Investigación							