

VISIÓN ANDRAGÓGICA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS ESPACIOS DE INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIOS **(Andragogical vision of knowledge management in university research spaces)**

Gisela Guerrero

Subdirectora Académica UNESR-Valera

ggissella@gmail.com

Eva Pasek de Pinto

Profesor Asociado UNESR-Valera

evalidpasek@gmail.com

Recibido enero 2022

Aceptado abril 2022

RESUMEN

El objetivo de esta investigación consistió en analizar los elementos de la gestión del conocimiento desde la perspectiva de los principios andragógicos de horizontalidad y participación con el fin de reorganizarlos como base para el desarrollo de la indagación en los espacios investigativos de la UNESR. Se fundamenta teóricamente en los aportes del enfoque de la Gerencia del Conocimiento (Wiig, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1999) y Adam (1987). Metodológicamente se trató de una investigación analítica con un diseño documental (Hurtado de Barrera, 2010). Las unidades de análisis fueron las frases que identifican los elementos de la gestión del conocimiento y las características de los principios andragógicos. La técnica que se utilizó fue el análisis de contenido y el instrumento una matriz de análisis relacional, válida y confiable (0,92%). Los resultados indican que los elementos de la gestión del conocimiento se pueden resumir en: personas/cultura, gestión institucional y tecnología; los elementos andragógicos que corresponden a la horizontalidad son: compartir entre iguales, adquirir experiencias y vivir valores, y, los de la participación son: las interacciones, la responsabilidad compartida y el trabajo en equipo. Se concluye que la gestión del conocimiento en la UNESR se puede realizar desde los principios andragógicos de horizontalidad y participación, establecidos en la visión, misión y valores institucionales declarados en su filosofía.

Palabras clave: **Gestión del conocimiento, andragogía, participación, horizontalidad, UNESR**

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the elements of knowledge management from the perspective of the andragogic principles of horizontality and participation in order to reorganize them as a basis for the development of inquiry in the research spaces of UNESR. It is theoretically based on the

contributions of the Knowledge Management approach (Wiig, 1993; Nonaka and Takeuchi, 1999), and Adam (1987). Methodologically, it was an analytical investigation with a documentary design (Hurtado de Barrera, 2010). The units of analysis were the phrases that identify the elements of knowledge management and the characteristics of the andragogic principles of horizontality and participation. The technique used was content analysis and the instrument was a valid and reliable relational analysis matrix (0.92%). The results indicate that the elements of knowledge management can be summarized in: people/culture, institutional management and technology; the andragogic elements that correspond to horizontality are: sharing among equals, acquiring experiences and living values and those of participation are: interactions, shared responsibility and teamwork. It is concluded that knowledge management at UNESR can be carried out from the andragogical principles of horizontality and participation, established in the vision, mission and institutional values declared in its philosophy.

Keywords: Knowledge management, andragogy, participation, horizontality, UNESR

INTRODUCCIÓN

El conocimiento, concebido como un activo intangible, es un factor de éxito para mejorar productos y procesos, motivo por el cual se ha incrementado su estudio. En este contexto se ha venido desarrollando una sociedad en torno a él, en la cual se acentúa la importancia del conocimiento de las personas, con las organizaciones como medio y factor diferenciador de la competitividad de las empresas, donde el nuevo recurso reside en los conocimientos de sus propios integrantes.

La gestión del conocimiento ha sido considerada como un importante y nuevo enfoque de los problemas relacionados con la competitividad y la innovación a los que las organizaciones tienen que enfrentarse hoy día, basándose en un supuesto cambio de paradigma en el entorno empresarial, en el cual el conocimiento es cada vez más importante para el rendimiento organizativo, dentro de sociedades, cada vez más exigentes, cambiantes y dependientes del conocimiento.

El conocimiento se basa en datos e información que las personas transforman, de manera que se constituye en parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos. Según Probst y Romihardt (2001), el conocimiento forma parte del capital intelectual de la organización y es el activo intangible más valorado en el siglo XXI por toda institución, sea pública o privada, permitiendo así el desarrollo de las organizaciones y, por ende, de la sociedad en general.

En razón de esto, las sociedades demandan que sus instituciones educativas asuman la pertinencia de su quehacer académico y que generen condiciones favorables para la producción, socialización, difusión y uso, tanto

del conocimiento científico como de los saberes populares de manera conjunta, profundizando una mejor y mayor vinculación social, a través del acceso en condiciones de justicia, equidad, calidad y de respeto. También, que el Estado genere políticas públicas que promuevan y privilegien el trinomio universidad-comunidad-Estado (Ziritt, Alvarado y Hernández, 2014).

En este contexto, son las universidades las que enfrentan mayores retos, puesto que son las responsables de generar y transferir el conocimiento requerido por las nuevas condiciones societales. En razón de ello, como señala Rodríguez (2009), están obligadas a ser más innovadoras, creativas y eficientes para gestionar el conocimiento.

En esta línea de pensamiento, Gordó (citado por Rodríguez, 2009), indica la necesidad de modificar la organización de las instituciones educativas, básicamente en tres aspectos: la gestión del conocimiento, la capacidad de aprender y adaptarse a los cambios, y, la formación permanente de sus propios profesionales. Tales aspectos implican que las instituciones deben buscar vías factibles para crear, organizar, difundir y utilizar el conocimiento que generan, por lo que necesitan el apoyo de las tecnologías de la información y comunicación.

La mayoría de las universidades dan respuesta a tales exigencias desde sus funciones de docencia, investigación y extensión. Pero no es suficiente con generar el conocimiento mediante la investigación. También es imperativo su gestión, de modo que sea transferido desde donde se construye hasta donde se requiere o se va a utilizar, con el fin de aportar soluciones y acrecentar el desarrollo de la sociedad,

En este orden de ideas, García (2018), en su estudio comprueba que la gestión del conocimiento, se convierte en un componente del desarrollo social, considerando sus múltiples facetas e intereses. A esto contribuyen las tecnologías de información y comunicación (TIC), porque se pueden utilizar para extender la gestión del conocimiento más allá del ámbito tradicional del almacenaje, recuperación y distribución del conocimiento codificado y sistematizado, al colocar el conocimiento generado al alcance de la comunidad de la mano de sus estudiantes y docentes.

Así lo afirman Bom y Bolívar (2018), quienes explican que la gestión del conocimiento en las universidades públicas, ha servido como plataforma para la generación de activos intangibles en una alta proporción, considerando elementos claves que afectan hoy día, la generación de conocimientos.

Sin embargo, Manjarres-Mejía (2020), en su estudio relacionado con una universidad pública, evidenció algunas debilidades, entre otras, no se planifican adecuadamente las actividades asociadas al uso de la información o proyectos asociados al capital intelectual, aunado a inefectivos sistemas de control para medir los resultados y corregir las desviaciones. Además, hay debilidades en las tecnologías de información y participación, puesto que éstas no cubren las expectativas; a lo que se suma la dificultad en las técnicas utilizadas para el manejo del conocimiento.

En el caso concreto de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), en el marco de la filosofía andragógica, se introdujeron innovaciones con respecto al aprendizaje y la gestión del conocimiento a partir de las políticas de la educación universitaria. Dichas innovaciones se sustentan en los principios andragógicos de horizontalidad y participación, ya que están concebidas para un estudiante adulto. En consecuencia, el principio de horizontalidad preceptúa que el proceso educativo andragógico es una relación entre iguales y el principio de participación expresa que las interacciones educativas ocurren entre adultos y, tanto el facilitador como el estudiante tienen la capacidad de participar en el trabajo productivo, asumir responsabilidades **inherentes a la vida social que lleva a la actuación independiente, así como, tomar** decisiones con entera libertad.

De acuerdo con Adam (1987), “la participación debe caracterizarse por una actitud crítica permanente destinada siempre al aporte de soluciones constructivas” (p. 19). Adicionalmente, los facilitadores, en tanto que son docentes universitarios, dividen su tiempo entre las tres funciones que les competen: docencia, investigación e interacción comunitaria, desde las cuales deben gestionar el conocimiento en el marco de la filosofía andragógica ueserrista.

La filosofía andragógica de la UNESR está plasmada en su visión, misión y valores, filosofía que orienta todas sus actividades y subyace en los procesos de gestión del conocimiento y educación a partir de sus principios. La visión de la UNESR es hacer de la Universidad Simón Rodríguez una institución global, de vocación, integracionista y latinoamericana, abierta al cambio, flexible, innovadora, andragógica y de excelencia, que promueva y practique la libertad de pensamiento y acción, fomente la participación y la profundización de los valores éticos democráticos; que permanezcan en la búsqueda constante del desarrollo sostenido y armonioso de la sociedad, y del individuo y esté profundamente comprometida con el desarrollo de la comunidad.

En el contexto de una sociedad centrada en el conocimiento, la gestión del conocimiento se destaca en su misión y valores. La UNESR declara como misión fundamental la búsqueda, generación, aplicación y difusión del conocimiento y el afianzamiento de los valores trascendentales del hombre y la sociedad. En coherencia con su visión y misión, sus valores organizacionales están fuertemente orientados hacia lo social. Luego, se entiende que, con base en su filosofía, la UNESR está dirigida a la gestión del conocimiento desde sus principios andragógicos.

Tomando en cuenta que el proceso educativo en la UNESR está orientado hacia la formación de un participante adulto y, en consecuencia, le ofrece distintas modalidades de enseñanza y aprendizaje, favorece su participación en las líneas de investigación, entendidas como espacios donde se articulan, en torno a ejes temáticos, proyectos de investigación individual y colectiva, que pueden conducir a investigaciones científicas y/o sociales. Es

decir, se propicia la gestión del conocimiento en un contexto de carácter andragógico.

De ahí surge el interés de esta investigación, con el fin de conocer las posibles convergencias entre la gestión del conocimiento y los principios andragógicos que orientan las actividades institucionales. Este interés se concreta en el siguiente objetivo general: Analizar los elementos de la gestión del conocimiento desde la perspectiva de los principios andragógicos de horizontalidad y participación con el fin de reorganizarlos como base para el desarrollo de la indagación en los espacios investigativos de la UNESR. Su importancia radica en que devela las posibles relaciones entre la gestión del conocimiento, el proceso de la investigativo que tiene lugar en las Líneas de investigación de la UNESR y los principios que lo orientan.

En cuanto a la metodología del estudio, la investigación fue de tipo analítico, el cual, según Hurtado de Barrera (2010), abarca el análisis y la síntesis, lo que implica que pretende identificar y reorganizar los aspectos o elementos de un evento con base en patrones de relación implícitos o menos evidentes, con la finalidad de lograr una comprensión más profunda del evento. Luego, con el análisis se evidencian aspectos subyacentes de la gestión del conocimiento y de los principios andragógicos.

Gestión del Conocimiento

A partir del siglo XX, cuando la información y el conocimiento pasaron a ser fundamentales para el desarrollo de la sociedad, se le concede un valor especial al conocimiento como activo intangible y parte del capital intelectual de las organizaciones. De acuerdo con Pérez-Montoro (2008), el conocimiento, la experiencia, la tecnología, las relaciones y las habilidades profesionales son los activos intangibles que posee una organización. Para el autor mencionado, un activo es “todo aquello que le permite el cumplimiento de sus objetivos o la ayuda a cumplirlos” (p. 75).

En consecuencia, y al igual que los activos tangibles, es necesario gestionar el conocimiento. Así lo indican Gómez, Rodríguez y Guaita, (citados por Camargo y Bolívar, 2018) cuando expresan que la gestión del conocimiento se centra en desarrollar el conocimiento en las organizaciones reconociendo sus fases de adquisición, almacenamiento, transformación, distribución y utilización con la finalidad de lograr ventajas competitivas y comparativas.

En este orden de ideas, el primer paso es obtener, adquirir, crear el conocimiento. En la generación del conocimiento, el aporte de Nonaka y Takeuchi (1999) es fundamental. Estos autores señalan dos tipos de conocimiento humano: tácito y explícito. El tácito es el que posee cada persona, es invisible, adquirido a través de la experiencia, presente en cualquier interrelación, proceso o acción realizada por el individuo. Implica una “forma de hacer” en un contexto específico, por eso Navarro, Villasalero y Donate (2014) y Palacios y Flores (2016) argumentan que el conocimiento

tácito es el conocimiento de la experiencia, del “hacer”; se transmite entre las personas. El conocimiento tácito se pone a disposición de otros y se reutiliza solo cuando se convierte en conocimiento explícito.

Por otra parte, el conocimiento explícito es sistemático y formal, se puede transferir y compartir por medios de comunicación escrita o digital. Es relativamente fácil de codificar, transferir y reutilizar; para lo cual se debe formalizar en textos, gráficos, tablas, figuras, dibujos, esquemas, diagramas, etc., fácilmente organizados en bases de datos y en publicaciones en general, tanto en papel y en formato electrónico.

Nonaka y Takeuchi crearon un proceso cíclico de generación de conocimiento con base en las conversiones y relaciones entre ambos tipos de conocimiento. Así, en la socialización se convierte de tácito en tácito por contacto entre las personas cuando comparten conocimientos mediante observación, imitación y/o práctica, convirtiéndolo en su propio conocimiento tácito. En la exteriorización pasa de tácito a explícito cuando un individuo expresa su conocimiento tácito por medio de su representación y locución. Así se logra un crecimiento de la base de conocimiento.

En la combinación va de explícito a explícito cuando un individuo comparte y combina elementos del conocimiento existente. Aunque muestre una nueva perspectiva, realmente no implica la expansión de la base de conocimiento de la organización. En la interiorización se convierte de explícito a tácito cuando el conocimiento explícito es compartido o interiorizado por los miembros de la organización. De esta forma las personas lo incorporan de manera inconsciente a sus ideas, lo convierten en habilidad y todas las personas comienzan a utilizarlo; por lo tanto, lo amplían, extienden e incorporan en su propio conocimiento tácito. En síntesis, es aprender algo nuevo.

Es decir, cada persona ha aprendido algo nuevo, por lo que el conocimiento está en las personas en forma de conocimiento tácito. Éste es el punto de partida de Wiig (1993) en el proceso de la gestión del conocimiento. El autor dice que para manejar el conocimiento se requiere un marco de trabajo, el cual es una serie sistemática de métodos formales Y aproximaciones informales para analizarlo, organizarlo y desarrollarlo de la mejor manera,

De acuerdo con Wiig, una activa gestión del conocimiento debe descansar sobre tres pilares generales, los cuales representan las mejores funciones que se requieren para tal gestión. Estos pilares son: 1) Explorar el conocimiento y su adecuación. 2) Evaluar el valor del conocimiento. 3) Gestionar enérgicamente el conocimiento. Según Wiig (1993), el conocimiento debe ser organizado para que pueda ser útil y valioso. Esto se debe que el conocimiento se encuentra en las personas (conocimiento tácito) y soportes como documentos escritos o digitales (conocimiento explícito), su gestión implica administrar dichos elementos con el fin de distribuir la información de cada uno entre los miembros de la organización para generar valor.

Otros autores (Flores y Ochoa, 2016; Sánchez Domínguez, 2011), señalan que la gestión del conocimiento debe considerar los elementos que la configuran. Sánchez Domínguez analizó el modelo de gestión del conocimiento de Wiig y expone que se soporta en el aprovechamiento del conocimiento y su adecuación, la evaluación del valor del conocimiento y las actividades relacionadas con el conocimiento y la gestión de la actividad de gestión del conocimiento. Por eso, la autora reconstruye los diferentes elementos y los sintetiza en tres grandes pilares: las personas/cultura, la gestión institucional y la tecnología, elementos que se tomaron como base para este estudio.

Personas y Cultura. Sánchez Domínguez (2011), toma en cuenta que son las personas quienes generan el conocimiento y éste reside en ellas, son los responsables de alimentarlo con sus conocimientos y experiencias, a la vez que son los principales usuarios. En consecuencia, los individuos deben ser motivados, porque la gestión del conocimiento depende de la cultura, clima y estilos de liderazgo en la organización. En síntesis, este elemento es fundamental pues el conocimiento se encuentra en las personas y una cultura centrada en ellas, que preste gran atención a las actitudes y aptitudes que requieren tanto el individuo como los puestos de trabajo, contribuye al cumplimiento de las metas de la organización.

Gestión institucional. Sánchez Domínguez (2011) considera que, si bien, el conocimiento es un recurso ilimitado, su valor competitivo se encuentra en la innovación constante, pues se trata de evitar la obsolescencia. La autora sostiene que, para realizar una buena gestión del conocimiento en la institución, es preciso evaluar, identificar y definir los conocimientos disponibles en la organización, las necesidades de conocimiento en la organización, en el momento presente y futuro; así como, identificar las lagunas de conocimiento existentes.

En resumen, la gestión institucional del conocimiento, anclada en una filosofía de aprendizaje, permite motivar, cambiar conductas, desarrollar capacidades y conducirla a procesos de cambio para innovar.

Tecnologías. Sánchez Domínguez (2011) enfatiza que en el mundo actual, el desarrollo de cualquier proyecto de gestión del conocimiento exige el uso de la tecnología, uso que debe ser congruente con la gestión y la cultura organizacional. Debe estar claro que la tecnología no puede sustituir el conocimiento humano o crear su equivalente. Pero sí provee los métodos, técnicas y herramientas que favorecen la identificación y adquisición de conocimientos.

Andragogía y sus principios

La andragogía, en su concepción de educación de adultos, de acuerdo con Calivá (2009) ofrece, al adulto que decide aprender, la oportunidad de participar activamente en su propio aprendizaje. Esta participación implica que se involucre y tome decisiones en la planificación, programación, ejecución y evaluación de las actividades, así mismo, que sus interrelaciones con sus compañeros y con el facilitador se caractericen por la igualdad. Para

responder a esta concepción, la andragogía se cimenta en dos principios: la horizontalidad y la participación.

El principio de horizontalidad. Desde el punto de vista de este principio, el proceso educativo configura una relación entre iguales. La igualdad tiene su origen en el hecho de que ambos, facilitador y participante, son adultos con conocimientos y experiencia (Adam, citado en Torres, 2000). Para Gámez de Mosquera, (2007), la horizontalidad es un espacio de interacción “Donde los actores actúan en condiciones de absoluta igualdad, se trata de una comunicación entre iguales, los mismos que comparten situaciones, actitudes, compromisos, acuerdos, etc.” (p. 101).

El principio de participación. Para Suardíaz (2008), este principio “se fundamenta en el derecho natural de todo ser humano a realizar su propio destino” (p. 27). Como estudiante adulto, toma decisiones, opina, reflexiona, analiza decisiones y puntos de vista sobre su propio proceso educativo. En pocas palabras, es una persona activa que demuestra los conocimientos y experiencias que posee como adulto. Y como tal, se involucra en las decisiones que le atañen, porque solo se puede hablar de participación si puede tomar sus propias decisiones.

METODOLOGÍA

Tomando en cuenta el objetivo general de la investigación, la investigación fue de tipo analítico. Según Hurtado de Barrera (2010), esta investigación “tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes. La investigación analítica incluye tanto el análisis como la síntesis.” (p. 443), por eso, al identificar y luego reorganizar los aspectos o elementos hallados es posible obtener una comprensión más profunda del evento. Así como nuevos significados del evento y de las relaciones entre sus elementos. Para lograr el objetivo, se diseñó un estudio documental, cuyo procedimiento recorrió los siguientes pasos:

1. Se definió la gestión del conocimiento y se analizaron sus elementos.
2. Se analizó los principios andragógicos de participación y horizontalidad.
3. Se elaboró una matriz de análisis relacional para analizar y reorganizar los elementos.
4. Se utilizó dicha matriz para analizar los elementos de la gestión del conocimiento desde la perspectiva de los principios de participación y horizontalidad, como criterios de análisis.
5. Se describieron los resultados hallados y se presentan conclusiones.

La técnica para la recolección de datos fue el análisis de contenido, la cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), consiste en estudiar diferentes tipos de comunicación objetiva y sistemáticamente. En la presente investigación, el universo está conformado por las frases que identifican, definen y describen los elementos de la gestión del conocimiento y de los principios andragógicos; las unidades de análisis o de registro fueron las frases que representan el tema, entendido por Hernández y otros (2006),

como los enunciados respecto de algo. Estas unidades se ubican o insertan en categorías y dependen de los objetivos y preguntas de la investigación. Con base en el objetivo, se consideraron cinco categorías, tres para la variable que se analiza (gestión del conocimiento) y dos para la variable criterio de análisis (principios andragógicos), tal como se puede observar en el cuadro que sigue:

Cuadro 1

Relación de los elementos de la técnica de recolección de datos

Universo	Variables	Categorías	Unidades de análisis
Frases que identifican, definen y describen los elementos de la gestión del conocimiento y de los principios andragógicos.	Analizada: gestión del conocimiento	Personas/Cultura	Frases que caracterizan a las personas y la cultura organizacional
		Gestión institucional	Frases que caracterizan la gestión del conocimiento que realiza la institución.
		TIC	Frases que indican el uso de la tecnología en la gestión del conocimiento
	Criterio de análisis: principios andragógicos	Principio de Participación	Frases que caracterizan el principio de participación
		Principio de Horizontalidad	Frases que caracterizan el principio de horizontalidad.

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento utilizado fue la matriz de análisis relacional, que permitió analizar y vincular los elementos de la gestión del conocimiento desde la perspectiva de los principios de participación y horizontalidad.

Esta matriz consistió en una tabla de doble entrada, la cual, verticalmente está constituida la variable criterio de análisis: principios andragógicos, sus categorías y la descripción de éstas. Horizontalmente, se encuentra la variable analizada: elementos de la gestión del conocimiento con sus tres categorías descritas: persona/cultura, gestión institucional y TIC. Cada categoría posee las frases descriptoras que permitieron establecer las respectivas relaciones entre ellas. La validación fue de contenido mediante el juicio de tres expertos en el contenido.

Para determinar la confiabilidad se aplicó el método de fiabilidad entre observadores. Para ello, las investigadoras realizaron una prueba piloto, la cual consistió en establecer relaciones entre los siete descriptores (indicadores) de la categoría Personas/Cultura con los seis descriptores de la categoría principio de horizontalidad, independientemente. En total se obtuvo

12 unidades utilizadas de las 13 posibles. Seguidamente se aplicó a la prueba, la fórmula (Hernández y otros, 2006, p. 383):

$$\text{Confiabilidad de pareja} = \frac{\text{Número total de acuerdos entre la pareja}}{\text{N° total de unidades de análisis}}$$

Confiabilidad de pareja= 12/13= 0,92; este resultado evidencia una alta confiabilidad de las observadoras.

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

En este apartado se presenta el análisis y la interpretación de los resultados de la recolección de los datos. A tal finalidad, se leyó detenidamente la caracterización que realizan los autores teóricos respecto de las variables del estudio y se extrajo solo las frases directamente relacionadas con el objetivo de la investigación. Para precisar los criterios de análisis, se analizó cada principio y se extrajeron las frases descriptoras que lo caracterizan, éstas se analizaron y agruparon en conceptos integradores, los cuales se utilizaron como criterios de análisis y facilitaron buscar su correspondencia con los elementos de la gestión del conocimiento: personas/cultura, gestión institucional y tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Debido a que son dos criterios de análisis: horizontalidad y participación, el análisis se presenta en dos partes, con sus respectivos cuadros. Así, en primer lugar se presenta el análisis basado en la horizontalidad y luego, el de la participación.

La gestión del conocimiento desde la horizontalidad

La Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR, 2008), declara, como misión fundamental, la búsqueda, generación, aplicación y difusión del conocimiento y el afianzamiento de los valores trascendentales del hombre y la sociedad; es decir, su misión consiste en gestionar el conocimiento en todo su proceso. Las organizaciones e instituciones que tienen como misión la gestión del conocimiento, deben tomar en cuenta que éste se encuentra en las personas que la conforman, por lo tanto deben motivarlas para que lo produzcan y lo compartan, porque la gestión del conocimiento depende, en primera instancia, de una cultura organizacional dirigida a crear conocimiento. (Sánchez Domínguez, 2011).

En el contexto de la UNESR, la gestión del conocimiento se puede analizar a partir de la horizontalidad, tomando en cuenta las frases descriptivas y los conceptos resultantes que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 2

Relación de frases descriptivas y conceptos integradores del principio de horizontalidad

Frases descriptivas	Conceptos integradores
<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre iguales • Compartir logros y resultados • Compartir actitudes y compromisos 	Compartir entre iguales
<ul style="list-style-type: none"> • Compartir experiencias • Adquirir experiencias 	Adquirir experiencias
<ul style="list-style-type: none"> • Vivenciar valores al compartir 	Vivir valores

Fuente: elaboración propia

Luego, por una parte, analizar la gestión del conocimiento contempla los elementos establecidos teóricamente: personas/cultura, gestión institucional y TIC. Por la otra parte, desde la perspectiva de la horizontalidad como principio andragógico de las actividades de docencia, investigación e interacción comunitaria, se estableció como criterios de análisis el compartir entre iguales, adquirir experiencia y vivir valores. Dichos criterios se definen como sigue:

Compartir entre iguales, se refiere a que las relaciones e interacciones ocurren entre personas adultas consideradas iguales (facilitadores y participantes). Estas personas poseen, producen y usan el conocimiento, intercambian conocimientos; por lo que son la base de la innovación organizacional.

Adquirir experiencia, involucra el aprendizaje y el desarrollo de habilidades aplicando didácticas específicas para el adulto, que fomentan el trabajo cooperativo y facilitan el intercambio de conocimientos.

Vivir valores, se relaciona con la filosofía de la UNESR que, al fomentar el trabajo cooperativo, se aprende en colectivo, se generan espacios para el diálogo.

A continuación se presentan las matrices de análisis relacional de la gestión del conocimiento desde la horizontalidad y, seguidamente, el análisis respectivo.

Cuadro 3

El elemento Personas/Cultura de la gestión del conocimiento desde el principio de horizontalidad

<u>PERSONAS-CULTURA</u>		
Principio Andragógico 	Elementos de la Gestión del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas poseen y usan el conocimiento • Intercambian conocimientos • Son la base de la innovación organizacional • Fomentar trabajo en equipo • Generar espacios para el diálogo • Adquirir experiencia • Usar activos intangibles

HORIZONTALIDAD	HORIZONTALIDAD Y PERSONAS-CULTURA
<ul style="list-style-type: none"> • Compartir entre iguales: Comparten experiencias, logros y resultados; actitudes y compromisos • Adquirir experiencias: aprender • Vivir valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir entre iguales: Las personas poseen y usan el conocimiento, Intercambian conocimientos; Usar activos intangibles, son la base de la innovación organizacional • Adquirir experiencia: Fomentar trabajo en equipo, Intercambian conocimientos, • Vivir valores: Fomentar trabajo en equipo, Generar espacios para el diálogo

Fuente: Elaboración propia.

Horizontalidad y Personas/Cultura

Desde la horizontalidad se puede ver la gestión del conocimiento con base en tres elementos distintivos: la compartir entre iguales, el adquirir experiencias y el vivir valores. A continuación se analiza cada uno de ellos.

Compartir Entre Iguales. En la horizontalidad se asume que tanto los facilitadores como los estudiantes son adultos (Adam, 1987), por lo que poseen y son capaces de compartir sus saberes y experiencias en una interacción igualitaria. Luego, en la gestión del conocimiento se corresponde con el hecho de que son las personas quienes poseen, producen y usan el conocimiento, durante sus interacciones intercambian los saberes y conocimientos.

Esta afirmación es consistente con lo que explican Cordero y García (2008), cuando señalan que existen dos soportes básicos del conocimiento: El capital humano y la información, es decir, las personas, porque intervienen en los procesos de producción con base en su formación, capacidades, cualidades personales, y, por supuestos, sus saberes. La información, porque al utilizarla y procesarla, las personas la transforman en conocimiento que comparten con los otros miembros de la organización.

Cabe señalar, que este compartir de conocimiento es la base de la innovación en las organizaciones pues tal como indican Gómez, Rodríguez y Guaita, (citados por Camargo y Bolívar, 2018), la gestión del conocimiento se centra en desarrollar el conocimiento en las organizaciones, proceso que al recorrer las fases de adquisición, almacenamiento, transformación, distribución y uso, crean innovaciones que generan ventajas competitivas y comparativas.

En el ciclo de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999), el compartir conocimientos se corresponde con la exteriorización, en la cual el conocimiento tácito que posee cada persona se transforma en explícito, cuando ésta lo expone, lo representa y expresa ciertas conceptualizaciones, logrando así que se acreciente la base de conocimiento. Un ejemplo de esta operación en el contexto de la investigación es la presentación de ponencias

y conferencias en eventos científicos, pues en la exposición, el ponente expone su propio saber, haciéndolo explícito al compartirlo con su audiencia.

Además, muchos ponentes comparten las experiencias vividas, los logros, dificultades y resultados, actitudes y compromisos que enfrentaron durante el proceso de su investigación. Este compartir de experiencias es lo que Nonaka y Takeuchi (1999) denominan socialización, la cual es un proceso que consiste en compartir experiencias para crear conocimiento. Los autores mencionados expresan que “la clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia. Sin alguna forma de experiencia compartida, a una persona le resulta extremadamente difícil proyectarse a sí misma al interior del proceso de pensamiento de otra persona.” (p. 70).

También, Navarro, Villasalero y Donate (2014) y Palacios y Flores (2016) argumentan que el conocimiento tácito es el conocimiento de la experiencia, del “hacer”; se transmite entre las personas. Por su parte, Cordero y García (2008) destacan que las habilidades son más difíciles de transmitir, ya que implican adquirir nuevo conocimiento, lo cual exige más tiempo debido a que requiere horas de práctica. En la UNESR, esta experiencia en la investigación la viven los estudiantes de pregrado y postgrado en la líneas de investigación, en la cuales comparten con otros participantes y con los facilitadores y tutores.

Adquirir Experiencias se trata de aprender. Para Nonaka y Takeuchi (1999) constituye la interiorización o proceso de conversión de conocimiento explícito a tácito. Los autores explican que la interiorización

Está muy relacionada con el "aprendiendo haciendo". Cuando las experiencias son internalizadas en la base de conocimiento tácito de los individuos a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en la forma de modelos mentales compartidos y *know-how* técnico, se vuelven activos muy valiosos. (p. 78).

Como parte de la gestión del conocimiento, el adquirir experiencias, ocurre cuando el conocimiento explícito es compartido o interiorizado y aplicado en la organización; es decir, es transferido desde el lugar donde se genera hasta el lugar en donde se va a emplear. Es por esto que en la UNESR, los estudiantes realizan sus trabajos de grado participando de las actividades de las líneas de investigación.

En éstas deben presentar oralmente sus avances, compartir sus experiencias y dudas. También escuchan a sus compañeros y aprenden de sus experiencias. De esta manera se pone al estudiante en contacto con la realidad de la investigación y le dan la oportunidad de vivir la experiencia para aprender desde adentro (haciendo) su práctica, porque terminan el trabajo de grado o tesis y lo presentan como práctica para su defensa.

Vivir Valores. En toda interacción humana fluyen, aún de manera inconsciente, los valores que posee cada una de las personas involucradas en las relaciones interpersonales. Es decir, los valores se viven durante las interacciones, pues en ellas no solo se intercambian palabras, experiencias o información, también entran en juego acciones, emociones, creencias y se

practican valores. Se entiende que las interacciones constituyen relaciones recíprocas o formas de actividad conjunta que establecen las personas con los demás y con los entornos naturales, físicos, sociales y culturales en los que se desenvuelven.

Tomando en cuenta que, desde la perspectiva de la horizontalidad, tanto la interacción facilitador/participante como participante/participante se entiende en términos de igualdad, en el contexto de la UNESR, se pretende que se internalicen y practiquen los valores que ésta preceptúa como valores organizacionales. Estos son: Pertenencia, excelencia, calidad de vida, naturaleza, ética, creatividad, compromiso, solidaridad, equidad, cooperación y andragogía.

La práctica de estos valores significa pertenecer a una comunidad, en la cual actuará con responsabilidad compromiso, solidaridad, por una mejor calidad de vida, cuidando la naturaleza, como bien colectivo y soporte de la vida humana. Involucra una ética de respeto al trabajo, amor a la naturaleza y significación del hombre, participando en la solución creativa y cooperativa de problemas de su entorno. Todo ello con la Andragogía como valor que entraña el uso de metodologías de aprendizajes andragógico propias del participante adulto, para formar recursos humanos impulsando la investigación y crecimiento, coadyuvando al desarrollo social. Estos valores son los que guían la gestión institucional del conocimiento, orientándola hacia el compromiso con el entorno.

Cuadro 4

El elemento Gestión institucional de la gestión del conocimiento desde el principio de horizontalidad

<p>Principio Andragógico</p> <p>↓</p>	<p>Elementos de la Gestión del conocimiento</p> <p>→</p>	<p><u>GESTIÓN INSTITUCIONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación constante • Orientada a la acción para solucionar problemas • Institución orientada a la captación y aplicación del conocimiento • Poseer filosofía de aprendizaje • Producir y gestionar participativamente el conocimiento • Capacitar y formar
<p><u>HORIZONTALIDAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir entre iguales: Comparten experiencias, logros y resultados; actitudes y compromisos • Adquirir experiencias: aprender • Vivir valores 		<p><u>HORIZONTALIDAD Y GESTIÓN INSTITUCIONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir entre iguales: Producir y gestionar participativamente el conocimiento; Institución orientada a la captación y aplicación del conocimiento; Innovación constante • Adquirir experiencia: Poseer filosofía de aprendizaje, Capacitar y formar • Vivir valores: Orientada a la acción para solucionar problemas y los valores que involucra lo social

Fuente: Elaboración propia.

Horizontalidad y Gestión Institucional

Debido a que la horizontalidad, al igual que los valores, configura la filosofía institucional, la UNESR, se asume que toda su gestión como organización la tiene presente; o sea, en las actividades de docencia, investigación e interacción comunitaria. Esto significa que en la universidad, la gestión del conocimiento también debe cimentarse sobre los criterios de la horizontalidad de compartir entre iguales, adquirir experiencia y vivir valores.

Compartir entre iguales implica producir y gestionar participativamente el conocimiento en una institución que está orientada a la captación y aplicación del conocimiento, lo que la conduce a la innovación constante, como universidad experimental que es. Su orientación a la captación y aplicación del conocimiento está plasmada en su misión, que como se expuso antes, se centra en la búsqueda, generación, aplicación y difusión del conocimiento.

Es por ello, que la gestión del conocimiento es parte de la cultura de la organización. Esta simbiosis permite, en primer lugar, que la gestión del conocimiento se mantenga en las organizaciones independientemente de la rotación de los empleados; y, en segundo lugar, que aun cuando haya cambios en el equipo de un proyecto no se genere ninguna pérdida de información. Esto es así en las líneas de investigación, pues los líderes rotan y la mayoría de los participantes terminan su trabajo de grado y no se quedan, pero el grupo institucional permanece y sigue investigando, produciendo conocimiento y compartiéndolo.

En ese orden de ideas, concuerda con la fase de exteriorización, en la cual pasa de tácito a explícito, según Nonaka y Takeuchi (1999). La exteriorización tiene lugar cuando un individuo, a través de un proceso de representación y expresión, enuncia los fundamentos de su conocimiento tácito, lo convierte en explícito y, en la organización, se logra un crecimiento de la base de conocimiento. Un ejemplo de esta actividad es la exposición de resultados de investigación que realizan los investigadores cuando participan en diferentes eventos.

En la UNESR también se cumple esta fase de la gestión de conocimiento en las líneas de investigación. Éstas constituyen espacios de articulación en torno a ejes temáticos de proyectos de investigación individual y colectiva, donde sus integrantes tienen oportunidades para aprender y generar conocimiento, por medio del intercambio de ideas y conocimientos durante las asesorías, las tutorías y las exposiciones.

Adquirir experiencia. Para que los miembros de una institución puedan adquirir experiencia, se requiere que la institución posea una filosofía de aprendizaje que favorezca la capacitación y formación de sus integrantes. En este punto es importante destacar que la UNESR es una institución educativa, por lo que su misión y visión abarca los procesos de enseñanza y aprendizaje.

A esto se suma el hecho de que, desde su creación y fundación como universidad experimental, se centra en el participante adulto que pretende

estudiar. Por eso su modelo de gestión del conocimiento se caracteriza por ofrecer un sistema flexible de estudios, con varias modalidades a escoger por el estudiante, los procesos de enseñanza y aprendizaje se orientan por los principios andragógicos, se enlaza con su entorno para transferir conocimientos que permiten resolver problemas reales de la comunidad donde se encuentra inserta. En ese sentido, favorece la participación y configura comunidades de aprendizaje, muchas de ellas mediadas por las TIC. Como ya se explicó antes, esto ocurre en las líneas de investigación donde participan facilitadores y estudiantes.

Vivir valores. La gestión institucional del conocimiento desde la horizontalidad involucra la práctica de valores porque los valores preceptuados en su filosofía guían todas las actividades de la organización, por lo que se practican en todos los ámbitos de convivencia e interacción, facilitador/participante; participante/participante y participantes/entorno. Además, los valores organizacionales están fuertemente orientados a la acción social, para solucionar problemas de la comunidad. En este sentido, la UNESR sostiene como valores institucionales, entre otros: naturaleza, compromiso, solidaridad, cooperación.

Cuadro 5
El elemento Tecnología de la Información y comunicación de la gestión del conocimiento desde el principio de horizontalidad

<p>Principio Andragógico</p> <p>o</p> 	<p>Elementos de la Gestión del conocimiento</p> 	<p>TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveen métodos, técnicas y herramientas para gestión • Favorecen identificación y adquisición de conocimientos • Facilitan la comunicación • Facilitan la transferencia de experiencias • Favorecen las interacciones. • Intercambio de experiencias
<p><u>HORIZONTALIDAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir entre iguales: Comparten experiencias, logros y resultados; actitudes y compromisos • Adquirir experiencias: aprender • Vivir valores 	<p><u>HORIZONTALIDAD-TIC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir entre iguales Favorecen las interacciones Facilitan la comunicación y el compartir e intercambio de experiencias, compartir logros y resultados Proveen métodos, técnicas herramientas gestión • Adquirir experiencias Facilitan la transferencia de experiencias; Favorecen identificación y adquisición de conocimientos • Vivir valores se favorecen en las interacciones 	

Fuente: Elaboración propia

Horizontalidad y Tecnología de la Información y Comunicación

En términos generales, las tecnologías de la información y comunicación, sus diferentes aplicaciones y las redes sociales favorecen la interacción entre las personas, independientemente, de su nivel educativo, del tiempo y del lugar donde se encuentran. Por eso, facilitan el compartir entre iguales al favorecer las relaciones interpersonales, la comunicación y el compartir e intercambio de experiencias. Asimismo, propician el compartir logros y resultados ya que proveen métodos, técnicas y diversas herramientas de gestión del conocimiento que se crea. De modo que las personas que poseen el conocimiento, lo crean y lo usan, también lo pueden compartir. En consecuencia, se logra adquirir experiencias y transferir conocimientos; además, en el proceso las personas viven valores como el compartir, el respeto a las ideas del otro, el compromiso, entre otros.

En esto concuerdan los integrantes de la Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN, 2010), a exponer que son varias las formas en las que la web social o web 2.0 se aplica a la investigación, al facilitar la gestión de la información bibliográfica y las relaciones entre investigadores. En ese sentido, son tres grandes ámbitos donde se expresa la ciencia abierta: compartir la investigación, compartir los recursos y compartir los resultados. Por medio de la web social, los investigadores pueden compartir su trabajo; así mismo, compartir los recursos, pues brinda la posibilidad de compartir recursos útiles para la investigación, como las referencias bibliográficas, objetos de aprendizaje, enlaces, informaciones o documentos. También, compartir los resultados, lo que se logra por medio de blogs, revistas disponibles en acceso abierto y de archivos abiertos o repositorios.

Al respecto, García (2018), afirma que, las tecnologías de información y comunicación se pueden y se deben utilizar para extender la gestión del conocimiento más allá del ámbito tradicional del almacenaje, recuperación y distribución del conocimiento codificado y sistematizado.

En síntesis, la gestión del conocimiento en la UNESR, vista desde la horizontalidad, está orientada hacia la gestión del conocimiento a partir del desarrollo de la investigación, porque tiene la finalidad de generarlo y transferirlo desde el lugar donde se genera hasta el lugar en donde se va a emplear. Este proceso, centrado en las interacciones entre facilitadores y participantes como adultos iguales, implica compartir el conocimiento generado al interior de la institución y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de ésta. Cabe señalar que en este proceso de gestión del conocimiento tiene gran importancia la participación como filosofía universitaria.

La Gestión del Conocimiento desde la Participación

La Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR, 2008), declara, por una parte, la participación como uno de sus principios filosóficos. Por la otra, tiene como misión la búsqueda, generación, aplicación y difusión del conocimiento y el afianzamiento de valores transcendentales

del hombre y la sociedad. Con base en las premisas anteriores, es posible afirmar que su gestión se centra en la creación y transferencia del conocimiento desde una visión participativa, que incluye tanto los saberes académicos como los populares.

En consecuencia, en tanto que es una institución con su misión centrada en la gestión del conocimiento, debe considerar que éste lo poseen y usan las personas que la conforman, por lo cual debe fomentar una cultura dirigida a crear conocimiento (Sánchez Domínguez, 2011), y propiciar los espacios de diálogo que exige la participación activa. Por tal razón, en el contexto de la UNESR, la gestión del conocimiento se puede analizar desde la participación tomando en cuenta las frases descriptivas y los conceptos resultantes que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 6

Relación de frases descriptivas y conceptos del principio de participación

Frases descriptivas	Conceptos integradores
<ul style="list-style-type: none"> • Actuar con otros • La actuación con otros favorece las interacciones 	Interactuar
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones compartidas • Responsabilidad compartida en el trabajo y en logros 	Responsabilidad compartida
<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento en proyectos comunes • Trabajo en equipo • el compromiso <p>Implica la cooperación y</p>	Trabajo en equipo.

Fuente: elaboración propia

Con base en la información que ofrece el cuadro, por una parte, analizar la gestión del conocimiento contempla los elementos establecidos teóricamente: personas/cultura, gestión institucional y TIC. Por la otra parte, desde la perspectiva de la participación como principio andragógico de las actividades universitarias, se estableció como criterios de análisis el interactuar, la responsabilidad compartida y el trabajo en equipo. Dichos criterios se definen así:

Interactuar, quiere decir actuar con otros, favorece las interacciones e involucra la intervención directa en las actividades.

Tomar decisiones compartidas: comprende la responsabilidad compartida en el trabajo y en los logros; también, es hacerse cargo del propio aprendizaje y desarrollo como adulto.

Trabajo en equipo, abarca el involucramiento en proyectos comunes, implica la cooperación y el compromiso, el aprendizaje compartido. Se

relaciona con la filosofía de la UNESR, donde al fomentar el trabajo en equipo, el aprender en grupos, se generan espacios para el diálogo.

A continuación se presenta matriz de análisis relacional de la gestión del conocimiento desde la participación y, seguidamente, el análisis respectivo.

Cuadro 7

El elemento Personas/Cultura de la gestión del conocimiento desde el principio de participación

<p>Principio Andragógico</p> 	<p>Elementos de la Gestión del conocimiento</p> 	<p style="text-align: center;"><u>Personas-Cultura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las personas poseen y usan el conocimiento • Intercambian conocimientos • Son la base de la innovación organizacional • Fomentar trabajo en equipo • Generar espacios para el diálogo • Adquirir experiencia • Usar activos intangibles
<p><u>PARTICIPACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Interactuar: Actuar con otros, favorece las interacciones • Tomar decisiones compartidas: Responsabilidad compartida en el trabajo y en logros • Trabajo en equipo Involucramiento en proyectos comunes, Implica la cooperación y el compromiso, aprendizaje compartido 		<p style="text-align: center;"><u>PARTICIPACIÓN Y PERSONAS-CULTURA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Interactuar: Intercambian conocimientos, base de la innovación organizacional Adquirir experiencia • Tomar decisiones compartidas: Usar activos intangibles • Trabajar en equipo Las personas poseen y usan el conocimiento, el trabajo en equipo genera espacios para el diálogo

Fuente: Elaboración propia.

Participación y Personas/Cultura

En toda institución, las personas participan de la cultura organizacional, la cual puede ser entendida como una forma de contemplar y pensar respecto del comportamiento de sus integrantes (Gibson y Otros, 1998), también como el sistema de creencias, valores y normas que, juntos, caracterizan a la organización (Romero, 1998). La cultura organizacional influye fuertemente en el interactuar, tomar decisiones y trabajar.

Interactuar. En el contexto de la gestión del conocimiento, en la interacción se intercambian conocimientos, por lo cual el interactuar se convierte en la base de la innovación organizacional. A ello se suma que las personas involucradas en la interacción adquieren experiencia.

En la UNESR, las interacciones tienen lugar entre facilitadores y participantes, participante y participante y, de facilitadores y participantes con su entorno, institucional o comunitario. Estas interacciones se caracterizan por ser entre personas adultas, las cuales poseen sus propios conocimientos y experiencias, por lo que las comparten, aprenden unas de otras y con otras, acrecentando el conocimiento. En la UNESR se sostiene en su visión,

la cual, fomenta la participación y la profundización de los valores democráticos, buscando el desarrollo sostenido y armonioso de la sociedad.

Nonaka y Takeuchi (1999) lo explican por medio del ciclo de la creación del conocimiento, desde la socialización y la exteriorización. Así, en la fase de socialización, la transformación del conocimiento tácito en tácito se produce cuando los individuos, por medio del contacto entre ellos, lo comparten mediante observación, imitación y/o práctica, convirtiéndolo en su propio conocimiento tácito y base de la adquisición de la experiencia. Luego, durante la exteriorización, el conocimiento pasa de tácito a explícito cuando los individuos elaboran representaciones y conceptualizaciones que, al expresarlas, exponen su conocimiento tácito, ya convertido en explícito. Por consiguiente, se logra un crecimiento de la base de conocimiento. En la UNESR, en el ámbito de la indagación, ocurre en las líneas de investigación, donde los facilitadores suministran asesorías y los estudiantes presentan sus avances en la investigación.

Tomar decisiones compartidas. Tomar decisiones es un proceso en el cual las personas, ante varias opciones de acción, eligen una, la que mejor permita el logro de los objetivos previstos. En las decisiones compartidas, todos los miembros de la institución participan de esa toma de decisiones, las cuales, en el contexto de la gestión del conocimiento se refiere al uso de los activos intangibles. Los activos intangibles, según Pérez-Montoro (2008), abarcan el conocimiento, la experiencia, la tecnología, las relaciones y las habilidades profesionales.

Tomar decisiones compartidas en el campo investigativo con base en las personas y la cultura en la UNESR, se refiere a decidir temas o problemas de investigación prioritarios, quiénes lo investigarán, quiénes serán los tutores, qué tipo de conocimiento se va a construir, cuáles métodos se aplicarán, en cuál área del conocimiento, y, finalmente, el uso que se le dará a ese conocimiento, tanto en la institución como en el grupo de la línea.

Trabajar en equipo. La característica fundamental y distintiva de un equipo es que todos sus miembros o integrantes están orientados hacia el mismo fin. En este orden de ideas, Shermerhom (citado por Matos de Rojas, Mejía, Barreto, y Vethencourt, 2018), dice que el trabajo en equipo significa “trabajar de manera participativa con el fin de lograr un propósito frente al cual todos sus miembros son responsables”. (p. 230).

Luego, en un equipo, debido a que el trabajo es participativo, se generan espacios para el diálogo, lo que permite que las personas compartan el conocimiento que poseen y se favorece su uso en nuevos proyectos y nuevas experiencias. De esta forma, sus integrantes aprenden, expresan lo aprendido y el conocimiento sigue el ciclo de construcción que indican Nonaka y Takeuchi (1999).

Es decir, en el trabajo en equipo se aúnan esfuerzos y se disponen las competencias, saberes, experiencias de cada uno en torno a un objetivo común. De esta forma, según García (2018), la gestión del conocimiento potencia la educación superior universitaria hacia el desarrollo social. Aquí

juegan especial papel la planificación y ejecución de proyectos, tanto científicos como sociales.

En las líneas de investigación se propicia el trabajo en equipo, aun cuando la mayoría de los proyectos de investigación son individuales, en el sentido de tener objetivos comunes. Esto se observa en el apoyo que reciben y ofrecen los miembros dentro del grupo, motivando a sus compañeros, compartiendo sus materiales, exponiendo y explicando aspectos para aclarar dudas, entre otras **maneras de ayudarse unos a otros**.

Cuadro 8

El elemento Gestión institucional de la gestión del conocimiento desde el principio de participación

<p>Principio Andragógico</p> 	<p>Elemento de la Gestión del conocimiento</p> 	<p><u>GESTIÓN INSTITUCIONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación constante • Orientada a la acción para solucionar problemas • Institución orientada a la captación y aplicación del conocimiento • Poseer filosofía de aprendizaje • Producir y gestionar participativamente el conocimiento • Capacitar y formar
<p><u>PARTICIPACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Interactuar: Actuar con otros, favorece las interacciones • Tomar decisiones compartidas: Responsabilidad compartida en el trabajo y en logros • Trabajo en equipo Involucramiento en proyectos comunes, Implica la cooperación y el compromiso, aprendizaje compartido 		<p><u>PARTICIPACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Interactuar Orientada a la acción para solucionar problemas. • Tomar decisiones compartidas: orientada a la captación y aplicación del conocimiento, producir y gestionar participativamente el conocimiento • Trabajar en equipo Innovación constante, poseer filosofía de aprendizaje, capacitar y formar

Fuente: Elaboración propia.

Participación y Gestión Institucional

La gestión institucional del conocimiento se relaciona con el valor que se le otorga y los beneficios de su uso en la institución. Se vincula estrechamente con la filosofía de UNESR, incorporada en la misión, visión y valores institucionales, uno de cuyos soportes es la participación. Como parte de su cultura organizacional, la UNESR tiene en su visión y entre sus valores, el fomento de la participación. La visión significa que las personas, al participar interactúan democráticamente, tomando parte en las decisiones y trabajando en equipo para solucionar problemas y aprender.

Interactuar. Desde la gestión institucional, la interacción involucra a las personas en diversas acciones con el fin de solucionar problemas a través de diferentes proyectos, generando valor y utilidad. Tomando en cuenta la

visión, misión y valores de la UNESR, se entiende que el valor creatividad dirige la búsqueda y generación de nuevas soluciones e incorpora innovaciones en todos los ámbitos y actividades de la universidad. Igualmente, desde el valor de compromiso, la institución forma los recursos humanos necesarios y coadyuva al desarrollo social. La solidaridad de sus facilitadores y participantes propicia el servicio a la sociedad, participando en la solución de problemas de su entorno.

Debido a que la gestión del conocimiento abarca pasos como creación, organización, compartir, distribuirlo y utilizarlo, Nonaka y Takeuchi (1999), afirman que una de las labores importantes que envuelve la gestión institucional del conocimiento es la de facilitar las interacciones entre los miembros de la organización. De allí que en la UNESR se favorezca el aprendizaje grupal, colaborativo y el trabajo en equipo para planificar y ejecutar las diferentes actividades y proyectos de investigación. Sirve como ejemplo que los trabajos especiales de grado en licenciatura pueden tener dos autores.

Tomar decisiones compartidas. Se trata de una toma de decisiones en la cual los involucrados colaboren, participen y decidan la dirección de la captación y aplicación del conocimiento, de su producción y de su gestión participativa. Porque el proceso de la gestión del conocimiento abarca el optar por diferentes iniciativas y trabajar en equipo para solucionar los problemas que se presenten y, a la vez, aprender.

Sin embargo, es importante recordar que las decisiones involucran acciones, por lo tanto, ninguna decisión será útil si no se pone en práctica. Por lo general, las personas se enfrentan a desafíos cuando se presenta la oportunidad o se da la circunstancia, y sus decisiones establecen la forma de utilizar los recursos y productos. Al gestionar el conocimiento en la UNESR es posible preguntarse: ¿Qué conocimiento se produce? ¿Quiénes tienen acceso para utilizarlo? ¿Cómo lograr que el conocimiento sea accesible y útil para todos los que lo requieren, miembros de la institución y de la comunidad? Porque, según la visión institucional, pretende servir a la comunidad y a la sociedad.

En los grupos de investigación de la universidad, muchos proyectos se realizan en las comunidades siguiendo el método de investigación acción participativa, con lo cual, por medio de planes de intervención, se beneficia directamente a los miembros de la comunidad. Otra forma ver el valor y los beneficios del conocimiento creado está en los proyectos de investigación proyectiva, los cuales conciben propuestas sustentadas en diagnósticos específicos para comunidades y/o instituciones. En consecuencia, tomar decisiones compartidas dentro de equipos de trabajo, favorece las oportunidades para tomar las mejores decisiones.

Trabajar en equipo. El trabajo en equipo para la gestión institucional del conocimiento requiere que la institución posea una filosofía de aprendizaje, de manera que se esfuerce en capacitar y formar a sus integrantes, lo que la conducirá a la innovación constante en todos los ámbitos de su hacer. En

ese orden de ideas, Vilanova, Rivadeneira y Cruz (2016) explican que en la actual sociedad no basta formar un estudiante experto en un área particular del saber, sino que debe poseer otras habilidades, entre las cuales sobresale el trabajo en equipo y las habilidades de comunicación. Es el trabajo en equipo, el que según García y Trigo (Citados por Vilanova y otros, 2016), favorece la transformación de la sociedad.

En lo referente a la capacitación, Cordero y García (2008), explican que desarrollar habilidades implica adquirir nuevo conocimiento, por eso se asocian con los planes de formación. En ese sentido, la UNESR, como institución formadora de talento humano, está organizada por carreras, en las cuales se educa y forma de manera integral a los participantes, formación que incluye la investigación por medio de los trabajos especiales de grado. Tal formación se realiza por medio de estrategias apropiadas a estudiantes adultos, propiciando el aprendizaje colaborativo, el trabajo en grupos y equipos, cuyas actividades favorecen las interacciones y, con ellas, el compartir del conocimiento. En consecuencia, el conocimiento pasa de tácito a explícito, acrecentándose y favoreciendo la innovación constante (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Al respecto, Navarro, Villasalero y Donate (2014) y Palacios y Flores (2016) afirman que el conocimiento tácito es el conocimiento de la experiencia, del hacer y solo se transmite entre las personas cuando interactúan. Durante las interacciones que ocurren al trabajar en equipo, se convierte en parte del capital intelectual bajo la forma técnica de habilidades o saber-cómo (su *know-how*); y, en forma de modelos mentales interiorizados, creencias y percepciones. Cabe repetir que, en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en las líneas de investigación, tanto facilitadores como participantes tienen múltiples oportunidades de trabajar en equipo y compartir conocimientos.

Cuadro 9

El elemento Tecnología de la información y comunicación de la gestión del conocimiento desde el principio de participación

<p>Principio Andragógico</p> 	<p>Elementos de la Gestión del conocimiento</p> 	<p><u>TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las TIC proveen métodos, técnicas y herramientas para gestión • Las TIC favorecen identificación y adquisición de conocimientos • Facilitan la comunicación • Facilitan la transferencia de experiencias • Favorecen las interacciones, • intercambio de experiencias
<p><u>PARTICIPACIÓN</u></p>		<p><u>PARTICIPACIÓN - TIC</u></p>

<ul style="list-style-type: none"> • Interactuar: Actuar con otros, favorece las interacciones • Tomar decisiones compartidas: Responsabilidad compartida en el trabajo y en logros • Trabajo en equipo Involucramiento en proyectos comunes, Implica la cooperación y el compromiso, aprendizaje compartido 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactuar: Facilitan la comunicación, facilitan la transferencia de experiencias, favorecen las interacciones • Tomar decisiones compartidas: favorecen el intercambio de conocimiento en las interacciones • Trabajar en equipo: proveen métodos, técnicas y herramientas para gestión, identificación y adquisición de conocimientos, facilitan la transferencia de experiencias, favorecen las interacciones
---	---

Fuente: elaboración propia.

Participación y Tecnología de la Información y Comunicación

La gestión del conocimiento en las instituciones se apoye en las tecnologías de la información y comunicación, porque, éstas, fundamentalmente, al facilitar la comunicación, favorecen las interacciones, el intercambio u transferencia de experiencias. Para ello, proveen métodos, técnicas y herramientas para la gestión, pues favorecen la identificación y adquisición de información para transformarla en conocimientos.

Interacción. La tecnología favorece las interacciones ofreciendo múltiples posibilidades de organizar grupos de trabajo y fomentar el trabajo colaborativo. Al respecto, Vilanova y otros (2016), afirman que la comunicación mediada por computadora permite diferentes tipos de interacción, los cuales puede ser “uno a uno”, de “uno a muchos” y de “muchos a muchos”. Especialmente en la actualidad, considerando el efecto de la pandemia de la Covid-19, las redes sociales constituyen un medio idóneo utilizado por los docentes para conformar comunidades de aprendizaje e investigación que les permitieron compartir información ubicada en la red y generar conocimiento.

Es pertinente traer a colación a Nonaka y Takeuchi (1999), quienes manifiestan que el conocimiento explícito es sistemático y formal, pudiendo ser transferido y compartido por medio de comunicación escrita o sistemas computacionales, expresiones matemáticas, manuales, entre otros. Su formalización en textos, gráficos, tablas, figuras, dibujos, esquemas, diagramas, etc., en bases de datos y en publicaciones en general, tanto en papel y en formato electrónico, lo hace muy accesible por medio de las TIC.

En la UNESR, el uso de la tecnología permite que emerja y se transmita nuevo conocimiento, ya que facilitó la comunicación, cooperación y conectividad entre personas, promoviendo un entorno de innovación y creatividad en la gestión conocimiento institucional, un ejemplo de ello son la líneas de investigación del Núcleo Valera, que durante el tiempo de pandemia alguna de ellas realizaron sus reuniones virtuales a través de los distintos medios como whatsapp, videos, plataforma zoom, meet, entre otros.

Tomar decisiones compartidas. Durante las labores colaborativas e investigativas que tienen lugar en las líneas de investigación, al trabajar en equipo, se requiere tomar decisiones pertinentes, decisiones que se pueden apoyar en la tecnología. En este orden de ideas, Rodríguez y Lamarca (2012) exponen que el mundo técnicamente sofisticado actual, con sistemas expertos e inteligencia artificial, cada vez se usa más la tecnología para que las personas “puedan tomar decisiones operativas en el día a día o para que una máquina las pueda tomar automáticamente si se cumplen ciertas reglas” (p. 38).

La tecnología se vale de sistemas expertos, los cuales pueden extraer el conocimiento implícito en la información que ofrecen las redes y encontrar modelos y categorías para orientar a las personas en sus decisiones o complementar su juicio experto, mucho más rápido. O sea, la creación de nuevas herramientas de rápido acceso a la información generando todo tipo de transacciones, creando reportes en cualquier momento e ideas y oportunidades para la toma de decisión

Trabajo en Equipo. El trabajo en equipo tiene un gran soporte en las TIC, porque proveen métodos, técnicas y herramientas para gestión del conocimiento que se comparte, facilita la identificación, adquisición y transferencia de conocimientos y experiencias. Esta posibilidad se cimienta en el hecho de que facilitan la comunicación y, en consecuencia, favorecen las interacciones entre los miembros del equipo, independientemente del lugar y momento. Es este orden de ideas, Matos y otros (2018), explican que el trabajo en equipo “Tiene como base la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo” (p. 230).

Al respecto, Vilanova y otros (2016) explican que el trabajo colaborativo entre docentes y estudiantes se basa en la comunicación y el intercambio. Tomando en cuenta que las redes facilitan el acceso a muchas personas, los docentes pueden constituir redes o comunidades para compartir información y obtener ayuda.

En ese sentido, el grupo que conforma la red de bibliotecas universitarias (REBIUN, 2010), habla de ciencia compartida. Es decir, la tecnología le ofrece al investigador nuevas herramientas que puede utilizar tanto desde la perspectiva metodológica como para dar a conocer sus resultados, usando tecnologías participativas y recursos abiertos. Cabe destacar que la web social, web 2.0 o web tiene como característica fundamental la participación, por lo cual facilita compartir la investigación, compartir los recursos y compartir los resultados.

Compartir la investigación implica el uso de plataformas que propician la interrelación entre personas con los mismos intereses científicos, favoreciendo el intercambio de información, de recursos y documentos. No se refiere solo a compartir y leer los trabajos de otros investigadores, “sino que, dado que la principal característica de la web social es la participación, habría que incluir como recursos de ciencia abierta aquellos sitios web

creados para compartir de forma efectiva currículos, investigaciones, hipótesis, etc.” (p. 6).

En la UNESR existe la experiencia de una etnografía digital realizada en una línea de investigación, es decir, todo el proceso de investigación se hizo desde las comunidades virtuales, donde la comunicación fortalece la interactividad, tanto asincrónica como sincrónica a través de los distintos medios electrónicos

CONCLUSIONES

Del análisis de los elementos de la gestión del conocimiento desde la perspectiva de los principios andragógicos de horizontalidad y participación, en primer lugar se obtuvo los elementos de la gestión del conocimiento: personas/cultura, gestión institucional y tecnología. Éstos se pueden relacionar con base en los principio andragógicos de horizontalidad y participación con el desarrollo de la indagación en los espacios investigativos de la UNESR, representados en las Líneas de investigación. Las Líneas de investigación, según la UNESR, se entienden como espacios de articulación en torno a ejes temáticos de proyectos de investigación individual y colectiva, donde sus integrantes tienen oportunidades para aprender y generar conocimiento, por medio del intercambio de ideas y conocimientos.

Con base en los principios de horizontalidad y participación, la gestión del conocimiento en la UNESR se orienta por la visión, misión y valores institucionales. De ahí que la gestión del conocimiento se reestructura a partir del compartir entre iguales en las interacciones que propicia la institución, así como el trabajo en equipo, en el cual se adquieren experiencias, se viven valores relacionados con la convivencia humana, Participar de las Líneas de investigación conduce a tomar decisiones que implican una responsabilidad compartida, tanto del trabajo como de los resultados.

Se concluye que la gestión del conocimiento en la UNESR se puede realizar desde los principios andragógicos de horizontalidad y participación, establecidos en la visión, misión y valores institucionales declarados en su filosofía. Así mismo, tal gestión conduce a la investigación universitaria hacia la producción de conocimientos útiles para la institución y para las comunidades donde se desarrolla.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam, F. (1987). *Andragogía y docencia universitaria*. Federación Interamericana de Educación de Adultos (FIDEA). Caracas.
- Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” Caracas, Venezuela (Compilación con fines instruccionales)
- Bom, Yomeida y Bolívar, Juan (2018) *Gestión del conocimiento y activos intangibles en universidades públicas. Perspectiva de análisis*. Universidad del Zulia (LUZ). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año. 23, No. 82, 2018, 457 – 478. Maracaibo, Venezuela. ISSN 1315-9984
- Calivá, J. (2009). *Manual de capacitación para facilitadores* Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Documento en línea, disponible en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>. San José de Costa Rica.
- Cordero Borjas, A. E., & García Fernández, F. (2008). «Knowledge Management and Work Teams.» *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 43-64.
- Flores y Ochoa (2016). Los modelos de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional: Una revisión teórica. *Ciencia Administrativa* No. 2, pp. 179-189. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/18CA201602.pdf>
- Gámez de Mosquera, A. (2007). *El docente y la práctica andragógica*. Caracas: ATEPROCA C.A
- García, Y. (2018). La gestión del conocimiento y la educación superior. En *Revista digital de Medio Ambiente “Ojeando la agenda”*, N° 53, Disponible en <https://mirevistadigital.files.wordpress.com/2018/05/la-gestic3b3n-del-conocimiento-y-la-educac3b3n-superior.pdf>
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación : guía para una comprensión holística de la ciencia*. 4a. ed. Caracas: Quirón Ediciones.
- Manjarres-Mejía, A. M. (2020). Gerencia del conocimiento: Herramienta para el desarrollo de la productividad laboral en docentes universitarios. *CIENCIAMATRIA, Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*. Año VI. Vol. VI. N°1. Edición Especial. DOI:10.35381/cm.v6i1.301
- Matos de Rojas, Y., Mejía, M., Barreto, Y. y Vethencourt, M. (2018). El trabajo en equipo para promover la participación de los actores sociales. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol. 20(2), pp. 226-247.
- Navarro de G, Kett y Villasalero, Manuel y Donate, Mario (2014), “Especificidad de la Composición del Conocimiento en las Empresas Familiares. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*-Universidad del Zulia (LUZ)-Venezuela; Año 19 No.6; pp. 339-360.

- En:<http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/19299/19279> Fecha de consulta: 15-03-2021
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Traducción: Martín Hernández Kocka. México, D. F. Oxford University Press México, SA de C.V.
- Palacios Corral, Elsa Beatriz y Flores Fahara, Manuel (2016), Estrategias de diseminación de conocimiento tácito en una institución de educación superior. Revista de Opción- Universidad del Zulia (LUZ)-Venezuela; Año 32, No. Especial 8, pp.391-411. Disponible en:<http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/opcion/article/view/21542/21350>. Fecha de consulta:14-03-2018.
- Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. España: Trea.
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). Administre el conocimiento. México DF. Editorial. Pearson Educación.
- Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN, 2010). Ciencia 2.0. Aplicación de la web social a la investigación.
- Rodríguez Gómez, D. (2009). La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas. Barreras y facilitadores. Un estudio multicaso. Tesis doctoral por la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rodríguez, J. R. y Lamarca, I. (2012). Gestión de la información y el conocimiento. Material docente revisado u coordinado por José Ramón Rodríguez. . FUOC. Fundación para la Universitat Oberta de Catalunya.
- Sánchez Domínguez, M. C. (2011). Los tres pilares del conocimiento. Blog docente de la Universidad de Alcalá sobre gestión del conocimiento en las organizaciones disponible en <https://gesticonamem.blogspot.com/p/elementos-de-la-gestion-del.html>
- Suardíaz, J. (2008). El principio de la participación. *Revista Bioética vol. 14*. Instituto de Bioética Juan Pablo II. Disponible en <http://www.cbioetica.org/revista/81/812728.pdf>
- Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. (U.N.E.S.R) Fundamentos de la Andragogía. Editorial Litho-Mundo. S.A: (1ª Edición). Caracas. Venezuela.
- Vilanova, G., Rivadeneira, S. y Cruz, D. (2016). Implementando herramientas colaborativas para la investigación. Disponible en <https://www.researchgate.net/publication/232607955>
- Wiig, K. (1993). Knowledge Management Foundations. Thinking about Thinking. How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge. Arlington, Texas: SCHEMA PRESS, LTD.
- Ziritt Trejo, G.; Alvarado, L. y Hernández G. J. (2014), Políticas públicas para la transformación de la educación universitaria en Venezuela. *Revista Gestión y Estrategia*, No.45, Enero-Junio; pp.95- 108. Disponible En: <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/584>. Fecha de consulta: 20-04-2021.