PROPUESTA MARCO DE GESTIÓN DE REDES DE CONOCIMIENTO PARA EL CENTRO CULTURAL BIBLIOTECA LUIS ECHAVARRÍA VILLEGAS

OSCAR MARIO MONSALVE PÉREZ

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLIN

2021

PROPUESTA MARCO DE GESTIÓN DE REDES DE CONOCIMIENTO PARA EL CENTRO CULTURAL BIBLIOTECA LUIS ECHAVARRÍA VILLEGAS

OSCAR MARIO MONSALVE PÉREZ

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento

Asesora

Bárbara Patricia Osorio Montoya

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN

2021

RESUMEN

Las redes de conocimiento se han convertido en una de las mejores alternativas para la configuración de nodos interconectados de conocimiento, facilitando así el relacionamiento, la identificación de objetivos y, sobre todo, el intercambio de conocimiento entre las personas como elemento fundamental de las redes. La Biblioteca de la Universidad EAFIT no es ajena a este propósito de trabajo en red.

Esta investigación busca identificar estas redes de conocimiento vinculadas con el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas y propone un marco de gestión para esas redes.

Es un trabajo de tipo cualitativo con alcance descriptivo, que incluye revisión bibliográfica, indagaciones con personal administrativo y entrevistas a directivas que ayudan a dar contexto a la investigación.

De esta manera, la investigación presenta una propuesta que permita gestionar las redes de conocimiento, basada en personas y procesos y apoyándose en la tecnología como un habilitador. Así, los elementos en conjunto proporcionan a la Biblioteca una metodología que se enfoca en alcanzar los objetivos propuestos.

Palabras clave: redes de conocimiento, marco de gestión, Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas.

ABSTRACT

Knowledge networks have become one of the best alternatives for the configuration of interconnected nodes of knowledge, thus facilitating relationships, the identification of objectives and, above all, the exchange of knowledge between people as a fundamental element of networks. The EAFIT University Library is not alien to this purpose of networking.

This research seeks to identify these knowledge networks linked to the Luis Echavarría Villegas Cultural Library Center and proposes a management framework for these networks.

It is a qualitative work with a descriptive scope, which includes a bibliographic review, inquiries with administrative personnel and interviews with managers that help to give context to the research.

In this way, the research leads to presenting a proposal that allows managing knowledge networks, based on people and processes, relying on technology as an enabler, thus the elements together provide the Library with a methodology that focuses on achieving the proposed objectives.

Keywords: knowledge networks, management framework, Luis Echavarría Villegas Library Cultural Center.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS 5

LISTA DE TABLAS 6

INTRODUCCIÓN 7

1. MARCO CONCEPTUAL 11

1.1 Conocimiento 11

1.2 Redes de conocimiento 16

1.2.1 Definición de red 16

1.2.2 Definición de redes de conocimiento 18

1.2.3 Estructura de las redes de conocimiento 20

1.2.4 Cómo funcionan las redes de conocimiento 22

1.2.5 Tipos de redes de conocimiento 24

1.3 Redes organizacionales 26

1.4 Marco de gestión para redes de conocimiento 27

1.4.1 Gestión 28

1.4.2 Marco de gestión 28

1.4.3 Marco de gestión de conocimiento 29

2. Universidad EAFIT y el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas – Centro Cultural 31

2.1 Descripción general 31

2.3 Redes intraorganizacionales 35

2.4 Redes interorganizacionales 41

3. DISEÑO METODOLÓGICO 45

3.1 Etapa de preparación 46

3.2 Etapa de recolección y fundamentación 47

3.3 Entrevistas 48

3.4 Resultados 51

3.4.1 Análisis del Marco conceptual 52

3.4.2 Análisis general del Centro Cultural 55

3.4.3 Análisis de las redes del Centro Cultural 57
3.4.4 Análisis de las entrevistas 62
4. PROPUESTA DE MARCO DE GESTIÓN PARA REDES DE CONOCIMIENTO 78
4.1 Las personas en el marco de gestión 81
4.2 Los procesos del marco de gestión 84
4.2.1 Ruta de implementación 84
4.2.2 Apropiación del conocimiento 87
4.3 La tecnología como habilitador en el marco de gestión 89
4.3.1 Herramienta de gestión del conocimiento 89
4.3.2 Herramienta de gestión de la Biblioteca 93
4.4 Indicadores de gestión 95
5. CONCLUSIONES 97
6. TRABAJOS FUTUROS 101
7. REFERENCIAS 102
ANEXOS 106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cifras de docentes. 32
Figura 2. Organigrama universidad Eafit. 33
Figura 3. Espacios de aprendizaje centro cultural. 34
Figura 4. Espacios de colaboración Centro Cultural. 35
Figura 5. Instituciones integrantes G8. 42
Figura 6. Distribución actividades G8 43
Figura 7. Universidades integrantes 4U 44
Figura 8. Etapas de metodología. 46
Figura 9. Espacios para el aprendizaje y la investigación. 56
Figura 10. Actividades de formación y aprendizaje. 57
Figura 11. Redes de conocimiento de la Biblioteca. 58
Figura 12. Relación redes externas. 61
Figura 13. Marco de gestión. 78
Figura 14. Roles de personas en las redes de conocimiento 83
Figura 15. Resumen ruta de implementación. 86
Figura 16. Proceso marco de gestión. 87
Figura 17. Flujo de información red de conocimiento. 90

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones del conocimiento. 11
Tabla 2. Flujos del conocimiento. 14
Tabla 3. Niveles del conocimiento. 15
Tabla 4. Definiciones de red. 16
Tabla 5. Definiciones de redes de conocimiento. 18
Tabla 6. Definiciones de las estructuras del conocimiento. 20
Tabla 7. Definiciones del funcionamiento de las redes. 22
Tabla 8. Clasificación de las redes de conocimiento. 24
Tabla 9. Escuelas Universidad EAFIT. 40
Tabla 10. Organización bibliográfica. 47
Tabla 11. Marco teórico. 48
Tabla 12. Ficha técnica de entrevista. 49
Tabla 13. Aspectos destacados para el marco de gestión. 52
Tabla 14. Aplicación de la taxonomía en redes. 59
Tabla 15. Análisis-entrevistas. 62
Tabla 16. Indicadores estratégicos. 95

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es proponer un marco de gestión de redes de conocimiento para el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas, con el fin de brindarle elementos que le permitan movilizar las redes de conocimiento actuales y futuras.

Según Bogatti y Foster (2003) las redes de conocimiento son “un conjunto de actores que están conectados, a su vez, por un conjunto de vínculos o relaciones entre sí. Estos actores, que en este tipo de literatura son llamados “nodos”, pueden ser personas, equipos, organizaciones, conceptos, etc.” (p.992). Como parte de las redes de conocimiento, las redes académicas y científicas, según (Lopera 2000), también están integradas por personas que conforman equipos de estudio y trabajo para compartir informaciones, experiencias, documentación y diversos recursos, con el fin de lograr objetivos específicos en algún área del conocimiento.

Estas redes aplicadas a una biblioteca han sido en la mayoría de los casos, por no decir que, en todos, un sistema poco considerado y las bibliotecas, independiente de su tipología, actúan como islas, ya sea en una universidad, en una entidad pública o en una comunidad. Para el caso de la biblioteca universitaria, muchas veces la gestión de las redes se limita a una reunión de profesores pares, es decir, representantes de cada escuela y funcionarios de las bibliotecas para la adquisición de nuevas bibliografías y manifestación de sus necesidades académico-investigativas. Por esto, un marco de gestión formal le permitiría a la Biblioteca superar estas limitaciones.

Como parte del desarrollo y sostenibilidad de las universidades, y específicamente de las bibliotecas, surge la necesidad de trabajar en redes de trabajo, porque se necesita un nodo que sea el integrador entre los diferentes actores, con alianzas que fortalezcan el desarrollo de nuevos conocimientos y procedimientos que faciliten el trabajo. Paredes (2019) alude al tema mencionando que

> Las universidades han contribuido con el desarrollo de la sociedad, por lo cual su organización amerita soportarse dentro de los parámetros de dinamismo y flexibilidad para adaptarse constantemente a los cambios y transformaciones que surgen en las diferentes áreas del conocimiento, donde los procesos de investigación para el desarrollo de las ciencias y las tecnologías, entre otros, exigen procesos creativos y de transformación, no sólo organizacional, sino también procedimental.

Las relaciones entre los actores de la comunidad académica cobran cada vez más importancia: los estudiantes, profesores, investigadores, empleados, egresados, y en general todo aquel vinculado con la vida universitaria y el trabajo colectivo, es fundamental en la gestión del conocimiento. Las redes de conocimiento permitirán que la Biblioteca no solo sea el agente gestor de conocimiento, sino que facilitará el nivel de relacionamiento entre todos estos diferentes actores. De igual manera, fortalecer las redes de conocimiento, con su respectivo marco de gestión, permitiría también identificar falencias en las que puede incurrir con facilidad el Centro Cultural y que, si son mejoradas, ayudarán a la toma de decisiones y en general a mejorar la gestión del conocimiento.

Sumado a lo anterior, la pandemia causada por el Covid-19 ha obligado a buscar nuevas maneras de trabajar, ha generado un punto de inflexión en la educación a nivel mundial, el cual hace repensar la manera cómo las instituciones educativas deben continuar llegando a su comunidad académica y generando un interés en la continuidad de los procesos formativos. Por supuesto, esto le compete directamente a las universidades y, sobre todo, a sus bibliotecas por ser espacios de reunión, interacción e investigación. Blanco (2020) hace alusión al teman formulando que “la irrupción del Covid-19 planteó cambios en la sociedad en general y las bibliotecas no quedaron fuera de este escenario”.

Considerando toda esta situación por la que atraviesa el mundo y la ciudad de Medellín, el trabajo en redes de conocimiento en las organizaciones se identifica como un elemento soporte para los actores que allí interactúan. Por lo tanto, con esta investigación se pretende dar al Centro Cultural un marco de gestión para sus redes de conocimiento, en el que se puedan incluir las conceptualizaciones, características e identificar las interacciones que se pueden generar allí y una comprensión de los alcances

a las que éstas llegarían. Además, y no menos importante, atender a estas nuevas necesidades que imponen los cambios en su entorno.

Se debe resaltar que una parte importante del objetivo general es proponer un marco de gestión, por lo tanto, se plantea la hipótesis propuesta: “no existe un marco de gestión de las redes de conocimiento”.

La presente investigación se inició con la identificación de las redes de conocimiento del Centro Cultural Biblioteca Luis Echeverría Villegas (en adelante Centro Cultural) que, aunque hay una incipiente relación con estas, no están definidas ni organizadas y, por consiguiente, precisan una gestión.

La metodología fue desarrollada inicialmente por una búsqueda de bibliografía en la que se abordaron los temas del conocimiento, las redes de conocimiento, las redes organizacionales y el marco de gestión del conocimiento, dando así cumplimiento al objetivo específico de fundamentar los conceptos, puntos de vista, tendencias y bibliografía. Se tomaron diferentes argumentos de cada uno de los autores para obtener herramientas que permitieron el análisis de las redes de conocimiento del Centro Cultural. Lo cual conllevó al segundo objetivo específico de identificar las redes de conocimiento de la Biblioteca.

Con la intención de alcanzar un tercer objetivo específico al explorar los diferentes actores y relaciones que se tejen en torno al conocimiento en el Centro Cultural, se elaboraron entrevistas dirigidas al personal clave de la Biblioteca, con el fin de obtener diferentes puntos de vista desde la experiencia de estos actores.

La estructura de la investigación se inicia con una introducción que comprende el porqué del trabajo, la justificación y los objetivos que se pretenden alcanzar para dar paso al marco conceptual. Luego, se dedica un capítulo a la descripción de la Biblioteca en el contexto universitario y sus redes de conocimiento por la importancia que tienen en la investigación. A continuación, se presenta el diseño metodológico donde se desarrolló el

análisis, para después presentar el diseño de la propuesta del marco de gestión, terminando con las conclusiones y los anexos.

Objetivo general:

Proponer un marco de gestión de redes de conocimiento para el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas, con el fin de brindarle elementos que le permitan movilizar las redes de conocimiento actuales y futuras.

Objetivos específicos:

- Fundamentar los conceptos, puntos de vista, tendencias y bibliografía en todo lo relacionado con las redes de conocimiento.
- Identificar las redes de conocimiento que existen en el Centro Cultural.
- Explorar los diferentes actores y relaciones que se tejen en torno al conocimiento en el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas.

1. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se abordan los conceptos de conocimiento, redes de conocimiento, redes organizacionales y marco de gestión, por considerarse términos relevantes para la fundamentación de esta investigación.

1.1 Conocimiento

Este concepto es algo que no se puede dejar sin darle la relevancia que conlleva, pues durante los últimos años, ha tomado gran importancia no solo para las organizaciones, sino para nuestro quehacer cotidiano, además de ser el principal referente de los posteriores conceptos de redes de conocimiento. A continuación, se presentan definiciones de diferentes autores.

Tabla 1. Definiciones del conocimiento.

Autor	Definiciones y/o posturas	Análisis/Síntesis
Sócrates	Afirmaba que el conocimiento es una creencia justificada, para él era significativo algo que de alguna manera se pudiera verificar con los hechos, dicho de otra manera "el conocimiento es una creencia verdadera a la que se añade una explicación (logos). Donde ninguna explicación puede darse, se dirá que no hay conocimiento.	En las posturas de Sócrates, Nonaka y Takeuchi y Tsoukas se encuentran elementos comunes alrededor del concepto del conocimiento, estos son:

Nonaka y Takeuchi (1995),	Definen el conocimiento como “un proceso social dinámico de justificar las creencias personales hacia la verdad, la bondad y la belleza”.	- Existe un aporte individual y de construcción que parte de sus creencias. - El conocimiento individual aporta al colectivo partiendo de la validación de este.
Tsoukas (2001)	El conocimiento es esa habilidad individual para hacer distinciones en un dominio colectivo de acción, basado en una apreciación del contexto o la teoría de ambos.	
Acosta (2010)	Afirma que las organizaciones deben orientarse a ordenar o conjugar los diferentes niveles de conocimiento: individual, grupal y organizativo para identificar cuál debe perseguir, cuál debe reforzar, e incluso, cuál aprovechar, siendo todos tan importantes para una organización en su panorama estratégico.	De otra parte, Acosta, Cricelli y Grimaldi le dan al concepto del conocimiento un protagonismo en las organizaciones, destacándose: - Grado de relevancia del conocimiento y su gestión en todos los niveles organizacionales. - El dinamismo y la importancia estratégica del conocimiento. - La necesidad del conocimiento en un entorno virtual y cambiante.
Cricelli & Grimaldi (2010)	Propone que las empresas deben centrarse en recursos exclusivos, como el conocimiento y las capacidades; aluden además a que esta exigencia ha provocado que algunos cambios en la estructura de las empresas vayan más allá de	

	las fronteras geográficas, industriales y organizativas tradicionales.	
Suárez, 2013	El conocimiento necesario para llevar a cabo procesos de innovación se genera y transmite en una red de relaciones entre diversos actores y espacios donde se van produciendo áreas informales de innovación que tienen una construcción social y están determinados por una senda histórica de acontecimientos y transformaciones institucionales.	Si bien Suárez destaca el conocimiento como necesario para los procesos de innovación, lo realmente importante para la presente investigación es la construcción social que se da alrededor de los actores y las redes que conforman.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, teniendo en cuenta las diferentes posturas, las personas que forman parte de una organización, le incorporan el conocimiento que poseen como resultado de sus propias actividades y experiencias en situaciones de trabajo específicas, sumado a esto sus principales creencias, valores y rituales compartidos con las demás personas de la organización. Este conocimiento se adquiere lenta y gradualmente a través de un proceso de aplicación y de interacción, construyendo de esta manera el conocimiento en una organización.

Es importante aclarar que el conocimiento al que se alude en esta investigación no está relacionado con el que se imparte día a día en las aulas de la Universidad o al resultado de investigaciones, sino con esas relaciones de valor, con esas redes de

intercambio de conocimiento entre la Biblioteca y los diferentes actores que se relacionan con ella para así potenciar el trabajo colaborativo.

El conocimiento es, sobre cualquier otra definición, una creación del ser humano y se desarrolla cuando hay una interacción entre estos actores y el medio en el que se desenvuelven.

Flujos de conocimiento

Al hablar de flujos de conocimiento estos "ocurren cuando una idea generada por alguien es absorbida por otros, los lugares más cercanos al centro de una red de flujo de conocimiento tienen más probabilidades de acumular varios tipos de conocimientos aprendidos de otros en la red y generar conocimientos más avanzados que otros quieren aprender" (Ito et al., 2021, p. 4); esto ligado a los diferentes flujos que presentan los siguientes autores:

Tabla 2. Flujos del conocimiento.

Flujos de conocimiento	Definición
Por intercambio	Lee y Al-Hawamdeh (2002) lo definen "como un acto intencionado o deliberado para que el conocimiento pueda estar disponible para otros individuos y pueda reutilizarse mediante su transferencia".
Transferencia	"Actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencias y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento" (Universidad de Barcelona 2012)

Generación	Según Davenport (2001) existen cinco modos de generación de conocimiento, estos son: adquisición, destinación de recursos, fusión, adaptación y redes del conocimiento.
Conservación	Beazley et al (2003) atribuyen a la conservación del conocimiento como una necesidad para gerencial con éxito, para el mejoramiento continuo y la maximización de la calidad.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, es necesario el entendimiento y definición de los niveles de conocimiento pues son elementos que se deben tener en cuenta en la propuesta de marco de gestión de redes de conocimiento; para Ryle (1990) estos niveles "hablan del conocimiento del individuo; obtenido durante la educación, el aprendizaje y los estudios; combinados con sus habilidades y facultades innatas e intuitivas como lo es la experiencia" indica, además que son las habilidades para "saber cómo realizar las tareas"; estos niveles se presentan a continuación en la tabla 4:

Tabla 3. Niveles del conocimiento.

Nivel de conocimiento	Definición
Ingenuo	"Ignorante". Ni sabía que existía el conocimiento, no sabe nada.
Novato	Comienza a interesarse en una temática y se dedica a aprenderla.
Iniciado	"Bautismo". Se compromete y comienza a trabajar en el tema.
Aprendiz	Persona que está en proceso de recibir conocimiento de alguien. Estudia, se matricula y compromete con el tema.
Oficial	Desempeña la labor diaria sin supervisión, se le dice lo que tiene que hacer.

Experto	Es brillante y referente de un tema. Equivale a una persona especializada en algo y con grandes conocimientos en un tema.
Maestro	Máxima autoridad del tema. Es la persona que se dedica a compartir el conocimiento con los otros.

Fuente: tomado y modificado de *The Cambridge handbook Of expertise and expert performance*, 2006.

1.2 Redes de conocimiento

Una vez concluidos los conceptos del conocimiento, se da paso a las posturas de los diferentes autores respecto a las redes de conocimiento. No obstante, es preciso iniciar con la definición de red.

1.2.1 Definición de red

A continuación, se presenta una tabla con las diferentes definiciones de red:

Tabla 4. Definiciones de red.

Autor	Definiciones y/o posturas	Análisis/Síntesis
Bogatti & Foster (2003)	Presentan la red como un conjunto de actores que están conectados, a su vez, por un conjunto de vínculos o relaciones entre sí. Estos actores, que en este tipo de bibliografía son llamados “nodos”, pueden ser personas, equipos, organizaciones, conceptos, etc.	Los componentes básicos de una red son los actores o nodos y las relaciones entre estos.

Larner (2015)	El concepto de red se puede entender como una estructura formal o informal conformada por personas que, utilizando diferentes canales de comunicación, comparten responsabilidades, trabajo, proyectos, recursos, documentos, productos y servicios, con el fin de crecer como equipo, como colectivo y lograr objetivos predeterminados.	Las redes esencialmente se enfocan en compartir y/o transferir lo que pueda aportar cada uno de los actores para sumar a un interés u objetivo en común.
Báez, Hernández y Carrasco (2017)	El concepto de redes puede considerarse una variable de observación para comprender si los encadenamientos y las interacciones sistemáticos se difunden realmente en los sistemas innovadores" (p.307). Un elemento básico al analizar los Sistemas de Innovación es que los nexos e interacciones sistemáticos no solo se refieren a las empresas sino también, en general, a los encadenamientos entre universidades, organizaciones y marcos institucionales que la sociedad genera como forma propia de organización social.	Si bien Báez, Hernández y Carrasco abordan la red como una variable de observación para la innovación, se destaca que, según ellos, las redes son sistemáticas y que están conformadas por la sociedad para responder a una necesidad de organización.

Fuente: elaboración propia.

1.2.2 Definición de redes de conocimiento

Después de definir los conceptos de red y conocimiento, a continuación, se presentan las definiciones de redes de conocimiento.

Tabla 5. Definiciones de redes de conocimiento.

Autor	Definiciones y/o posturas	Análisis/Síntesis
Lopera (2000)	Se trata de un grupo multidisciplinario de personas e instituciones que se asocian para investigar o desarrollar proyectos con sentido social, y para esto se apoyan en la información que aportan y fluye por redes de información, la cual es transferida a través de las redes telemáticas.	Una red de conocimiento está conformada por nodos, actores y se requiere que entre estos se transmita o se construya conocimiento. Sin estos elementos no existe una red de conocimiento.
Phelps, Heidl & Wadhwa (2012)	Afirman que "una red de conocimiento es un conjunto de nodos que pueden representar elementos de conocimiento (actores), repositorios de conocimiento distribuidos o agentes que buscan, transmiten y crean conocimiento, que están interconectados por relaciones que permiten y restringen la adquisición, la transferencia y la creación de conocimiento (2012, p. 1156).	

Sánchez *et al*., 2014	Estas representan las relaciones de actores sociales que participan en el proceso de creación e intercambio de conocimiento y esencialmente son estos grupos de personas y sus vínculos de conocimiento los que interactúan e intercambian información sobresaliente como parte de sus relaciones formales o informales.	
Ritter & Gemuden, 2003	Empresas que se unen en redes en colaboración interorganizacional con los clientes, competidores, proveedores, subcontratista y socios	Se suman dos elementos importantes a la definición de red: - El interés común de los actores. - La comunidad que dedica tiempo a la red de conocimiento.
Castellanos (2004)	Define una red de conocimiento como una comunidad de personas que, de modo formal o informal, ocasionalmente, en tiempo parcial o de forma dedicada, trabajan con un interés común y basan sus acciones en la construcción, el desarrollo y la socialización de conocimientos.	
Mentzas *et al*., 2006	Las redes de conocimiento en las instituciones se refieren a las relaciones entre empresas en las que cada actor se centra en el núcleo de sus competencias, como sobre la accesibilidad a las capacidades externas de los demás actores.	La red de conocimiento en un contexto organizacional funciona entre empresas y considera las competencias y capacidades de cada una de estas.

Fuente: elaboración propia.

1.2.3 Estructura de las redes de conocimiento

Continuando con la conceptualización de las redes de conocimiento, se presentan en la siguiente tabla los conceptos que permitan dar claridad a las posibles estructuras que se forman en estas:

Tabla 6. Definiciones de las estructuras del conocimiento.

Autor	Definiciones y/o posturas	Análisis
Knoke & Kuklinski, (1992)	Las redes de conocimiento se pueden configurar de varias formas y estilos dependiendo del tipo de relación que se teja entre las áreas, de la posición en el mercado de la empresa, de las metas, el tamaño, los activos de conocimiento y el rol que desempeñan en el engranaje de la organización. Diferentes tipos de relaciones entre empresas o áreas participantes conducen a diferentes tipos de colaboraciones (comunicación y lazos entre actores como conductores de mensajes) y tienen importantes efectos conductuales, perceptuales y consecuencias actitudinales en los actores individuales y en el sistema en conjunto.	No existe una estructura única o un parámetro que determine la forma de configurar la red, esta depende de múltiples factores que al considerarse, dará como resultados tantas alternativas de estructura posibles como variables que sean consideradas para una red de

		conocimiento específico.
Casas (2001)	Define que estas redes implican tanto la formación de redes profesionales y de entrenamiento, como de redes de difusión y transmisión de conocimientos o de innovaciones, que estarían dando lugar a la formación de espacios regionales de conocimiento.	La red de conocimiento responde a la conformación de espacios sin estructura con el objetivo de difundir y transmitir conocimiento.
Pérez *et al*., (2014)	Las redes facilitan una estructura horizontal para las relaciones que se tejen en estas y que permite a sus participantes interactuar, como cooperar, para encontrar posibles soluciones y tomar decisiones en torno a un tema compartido; es además el acceso a la información, el trabajo cooperativo, los altos niveles de participación y el intercambio de conocimientos y experiencias, el orquestador y enriquecedor de las redes.	Dentro de los factores más destacables de las redes de conocimiento está su estructura que es de forma plana y donde no hay jerarquización y las personas son actores principales.
Seufert (2003)	Las redes de conocimiento son redes que fundamentalmente se establecen entre los individuos, los grupos y las organizaciones, donde no solamente son importantes las relaciones bilaterales, sino la integridad de las actividades desempeñadas por la propia red de conocimientos.	En este sentido, la diferencia radica en su capacidad de gestionar el conocimiento en agrupaciones

Guan *et al*., (2017)	Reconocer la importancia de la transferencia de conocimiento entre los actores en la red “no implica solamente el acceso a información de diferentes individuos y organizaciones o usar novedosos sistemas tecnológicos. Es, básicamente, integrar las aportaciones individuales de conocimiento a través de la sistematización de este, siendo capaz de generar información útil de acuerdo con objetivos y metas prestablecidos”. El tema de redes de conocimiento puede ser aplicado desde sencillos y pequeños componentes, hasta ser llevado a los términos de redes empresariales, es decir, que puede estar en diferentes niveles.	heterogéneas determinadas.

Fuente: elaboración propia.

1.2.4 Cómo funcionan las redes de conocimiento

Comprendidos los conceptos de redes de conocimiento y su estructura, dar forma a los conceptos de funcionamiento de estas permitirá introducir elementos para fundamentar el marco de gestión de las redes de conocimiento. A continuación, se presentan estas definiciones:

Tabla 7. Definiciones del funcionamiento de las redes.

Autor	Definiciones y/o posturas	Análisis/Síntesis

Nonaka y Takeuchi, (1995)	El conocimiento y, específicamente las redes de conocimiento, han asumido el papel de recurso estratégico para las empresas que operan de manera autónoma.	
Wilkinson & Young (2002)	Las redes de conocimiento interorganizacionales afectan las iniciativas estratégicas de las empresas o áreas involucradas al combinar competencias, compartir recursos, distribuir riesgos y ejecutar desde menores hasta mayores mejoras y llegando hasta una posible innovación radical. Dicho de otro modo, estas colaboraciones ofrecen la posibilidad de aprovechar las sinergias cognitivas potenciales y acceder al conocimiento en cualquier lugar de la red.	La connotación de recurso estratégico para la organización, obliga implícitamente a la misma a gestionar el conocimiento y la red como un recurso más.
Cricelli & Grimaldi (2010)	Aseguran que las colaboraciones interorganizacionales e intraorganizacionales basadas en el conocimiento han pasado por alto todas las limitaciones y reconocen que todos los recursos intangibles pueden ser compartidos y en conjunto por las diferentes áreas.	Las redes de conocimiento forman parte de toda la organización y también de las relaciones entre estas y al tratarse de un recurso intangible, este puede ser utilizado y compartido por las diferentes áreas.

Fuente: creación propia.

1.2.5 Tipos de redes de conocimiento

Sumado a las anteriores definiciones, para los autores Cricelli & Grimaldi (2010), es fundamental presentar una taxonomía para las redes de conocimiento dada la bibliografía al respecto. La tabla a continuación resume esta clasificación de acuerdo con diferentes autores y sirve como insumo en esta propuesta de marco de gestión de estas. Si bien es cierto que algunos términos están enfocados en la industria directamente, pueden ser adaptados según las necesidades.

Tabla 8. Clasificación de las redes de conocimiento.

Taxonomía de las redes de conocimiento	
Autor	**Clasificación**
Magnusson y Nilsson (2003)	Clasifican tres tipos de redes de conocimiento mediante dos dimensiones, la integración del conocimiento y la interacción entre socios: el **Supply-Chain Network**, que es la evolución hacia una red de la cadena de suministro entre los socios y donde finalizan sus actividades de gestión del conocimiento para objetivos de producción; **Business Network**, que es una constelación de empresas creadas por un "actor central" para satisfacer sus necesidades comerciales; la **Red de Investigación**, que tiene el objetivo principal de crear nuevos conocimientos y donde cada socio lleva a cabo la actividad investigadora, sin empresa líder.
Thompson (1967)	Se centra en las características organizativas y muestra tres tipos de niveles según el tipo de interdependencia entre organizaciones: agrupados, secuencial (lineal como una cadena de suministro) y recíproco.
Nielsen (2002)	Clasifica las asociaciones interorganizacionales sobre la base de las expectativas derivadas de las colaboraciones, en términos

	de creación de conocimiento y aprendizaje. Las asociaciones basadas en el conocimiento se distinguen en Sinérgico y Complementario. En el primero, el objetivo está representado por la creación de conocimiento; en el segundo, se alcanza la meta por la explotación de oportunidades cognitivas.
Buchel y Raub (2002)	Distinguen las colaboraciones de conocimiento a través del análisis de la cantidad de apoyo gerencial y nivel de beneficio; clasifican cuatro tipos de colaboraciones en dependencia de la actividad principal basada en el conocimiento prefijada: interés individual, transferencia de conocimiento, aprendizaje recíproco, crecimiento innovador y perspectivas atractivas.
Butera (2000)	Proporciona cuatro tipologías de colaboraciones basadas en centros de gravedad en dependencia de la dispersión o concentración del liderazgo.
Apostolou y col. (2005)	Proporcionan una clasificación de redes de conocimiento, teniendo en cuenta tanto los aspectos organizativos como individuales. Esta clasificación considera la apertura de la red al entorno externo y la naturaleza del negocio. Mediante estas dimensiones se pueden definir varios tipos de redes. Los polos extremos de este conjunto están representados por las Redes de Conocimiento Intraorganizacionales, caracterizadas por una naturaleza no comercial del negocio, por el Comercio de Conocimiento General, distinguido por un negocio comercial y un alto grado de apertura al exterior medio ambiente.

Fuente: Cricelli & Grimaldi (2010).

Finalmente, y enmarcado en el sector que nos compete, Marcano y Talavera (2009), proponen los elementos de la red de conocimiento universitaria, apoyándose en

la gestión del conocimiento en la educación superior, y en el marco de una economía globalizada, asegurando que se requieren alianzas estratégicas nacionales e internacionales y la creación de repositorios de conocimiento que puedan usarse para adquirir ventajas competitivas, alianzas que deben agrupar al sector productivo, el gobierno, las comunidades (sociedad) y, por su puesto, a la universidad.

1.3 Redes organizacionales

Para Gulati, Dialdin & Wang (2002), la red organizacional es un sistema que interconecta organizaciones a través de una amplia gama de relaciones sociales y económicas, aspectos que crean interacciones dinámicas entre las personas y las organizaciones.

La red organizacional por su parte es en sí una forma de organización o de estructura, puesto que involucra estructuras, objetivos, procesos y resultados. Las organizaciones dependen ampliamente de las personas que la conforman y de la forma en que desarrollan sus labores en equipo, esto es, de las relaciones que les permiten intercambiar información y conocimiento, generar confianza e influenciarse mutuamente.

Para Cricelli & Grimaldi (2010), las redes organizacionales o empresariales consisten en grupos de empresas, donde cada uno busca lograr su objetivo comercial respectivo, pero, combinando sus propias habilidades y conocimientos sin la guía de una empresa líder central. Además, agregan que el propósito principal es explotar y compartir su conocimiento y competencias complementarias disponibles, con el fin de lograr la estrategia o meta común, pero, que en este tipo de red las relaciones son particularmente complejas e inestables como consecuencia de sus flujos de conocimiento multidireccionales. Cada una de las empresas no se interesa directamente por la aplicación del conocimiento como papel fundamental, sino que solo se basan en su propio conocimiento específico.

Las redes nacen para formalizar el establecimiento de relaciones sinérgicas entre las organizaciones, lo que responde a la necesidad de compartir recursos, complementarse mutuamente, obtener ventajas competitivas, lograr el acceso a bienes y servicios, alcanzando así mayores márgenes de desarrollo y el incremento del capital social, el cual surge de las relaciones que establecen los actores que integran la institución con otros actores, de manera que este capital se concreta en los productos que se generan a partir del intercambio dado. En la medida en que estas relaciones son más diversas, el capital social se hace más satisfactorio, por cuanto permite acceder a las ventajas competitivas necesarias para alcanzar el éxito organizacional (Peña Vera, 2006).

La manera en que se configuran estas relaciones entre las áreas de la organización determina la efectividad en la colaboración, pues de estas depende el acceso a recursos e información y la difusión de nuevos proyectos e ideas. Toda esta red que se teje y que se fortalece con las relaciones entre los integrantes de la organización, llevará al éxito y la generación de nuevos proyectos en la institución, de manera que se fortalecen y se vuelven más efectivas las relaciones con el cliente final.

Cuando existe una participación en estas redes organizacionales, cuando los integrantes de los diferentes grupos de trabajo realmente demuestran un interés de vincularse con esta forma de trabajar, se generan nuevos conocimientos se interpretan y se comparte información.

Es importante destacar que esta investigación se enfoca en las redes de conocimiento intraorganizacionales sin desestimar o desconocer las interorganizacionales.

1.4 Marco de gestión para redes de conocimiento

Debido a que la bibliografía no precisa una definición clara y específica sobre un marco de gestión para redes de conocimiento, se construye un acercamiento con la conceptualización de: gestión, marco de gestión y marco de gestión de conocimiento.

1.4.1 Gestión

Se parte inicialmente del término “gestión”, pues como lo menciona Huergo (2004), es una palabra que se ha hecho hegemónica, de la mano de concepciones empresariales o administrativas de los procesos sociales, institucionales u organizacionales.

La palabra gestión proviene directamente de “*gestio-onis*”: acción de llevar a cabo (Huergo, 2004).

De igual manera, conviene precisar que gestionar

> es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que desearíamos que fueran adoptados de manera participativa y democrática. En esta línea, gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición con la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralizar (Villamayor y Lamas, 1998).

1.4.2 Marco de gestión

Los marcos de gestión son términos muy aplicados a la gestión de proyectos (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015), pues por lo general se componen de procesos, tareas y herramientas que se utilizan para llevar a cabo un proyecto en específico de principio a fin. Según los autores, un marco de gestión o de labor en los proyectos es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación del proyecto y agregan que se facilita la comunicación entre las partes interesadas, algo

pertinente en esta investigación, pero adaptado claramente a la gestión y redes de conocimiento.

Este marco de gestión pretende dar a conocer al Centro Cultural sus redes y las posibles que se pueden generar para ser fortalecidas y, como todo proyecto, debe llevar un inicio, una planificación, ejecución, control y cierre, pero se aclara que esta bibliografía de proyectos es considerada solo como base metodológica.

Intriago (2014), señala que, para la elaboración y construcción de modelos de gestión, es imprescindible enfocarse en tres columnas importantes de toda organización: los procesos, el recurso humano y la tecnología. Solo con estos tres pilares actuando de forma conjunta y coordinada podrán alcanzarse los objetivos organizacionales y, por lo tanto, deberán ser considerados en los modelos de gestión.

De manera que las redes de conocimiento precisan no solo de un marco de gestión sino de gestionar todos sus actores y componentes.

Para este caso, aplica de manera ideal en esta conceptualización, pues las redes de conocimiento representan esos ciclos en los que se mueve el conocimiento, además que implican planear, gestionar y dirigir las diferentes actividades.

1.4.3 Marco de gestión de conocimiento

Desde la perspectiva de las definiciones vistas anteriormente, de conocimiento, redes de conocimiento y organizacionales, surge la gestión del conocimiento como enfoque gerencial, de manera que permita conceptualizar sus componentes y, de esta manera, utilizarlos para estructurar una propuesta de un marco de gestión de redes del conocimiento.

Seaton y Bresó (2001), sustentándose en Drucker (1968), Nonaka (1991) y Garvin (1993), plantean que las distintas definiciones de gestión del conocimiento pueden agruparse en dos enfoques: el organizacional y el económico.

El enfoque organizacional establece que el único recurso realmente competitivo de la empresa es el conocimiento y considera que la primordial tarea de la empresa debe ser la sistematización de los procesos mediante los cuales sus empleados adquieren y generan los conocimientos necesarios para responder a los retos presentes y anticiparse a los retos futuros.

El enfoque económico o rentable establece que la gestión del conocimiento es un proceso mediante el cual las organizaciones generan riquezas a partir de sus activos intelectuales o de conocimientos, para generar ventajas competitivas.

Si bien se reconoce y se destaca la importancia del conocimiento en las organizaciones, por la complejidad de gestionar lo intangible, es precisa una revisión de las propuestas de los modelos que existen y que permitan explicar cómo se debe gestionar el conocimiento en una organización.

Modelo de WIIG

El modelo de gestión del conocimiento de Wiig (1993) se enfoca en que, para que el conocimiento pueda ser útil y valioso, debe ser organizado. Este conocimiento debe ordenarse de tal manera que se pueda usar. Además, las organizaciones persiguen diferentes estrategias para gestionar el conocimiento. Según el autor, se deben basar en 5 procesos básicos: creación, captura, renovación, compartir y uso del conocimiento en todas las actividades.

En el modelo de Wiig el conocimiento y su gestión se visualiza como una proyección hacia las organizaciones en general, el aprendizaje, el conocimiento explícitamente documentado y proveniente del entorno organizacional. Destaca el uso de las tecnologías de la información en algunos procesos de gestión del conocimiento.

Modelo integrado de Riesco

Riesco (2004) describió un modelo de gestión de conocimiento desde una perspectiva social y tecnológica. Analizando los diversos modelos de gestión de conocimiento integrado y situacional, propone una arquitectura básica que sustenta la creación y desarrollo del conocimiento en la empresa basada en la cultura y liderazgo, memoria corporativa, tecnologías de la información, redes, equipo de gestión de conocimiento y comunidades de práctica colaborativas.

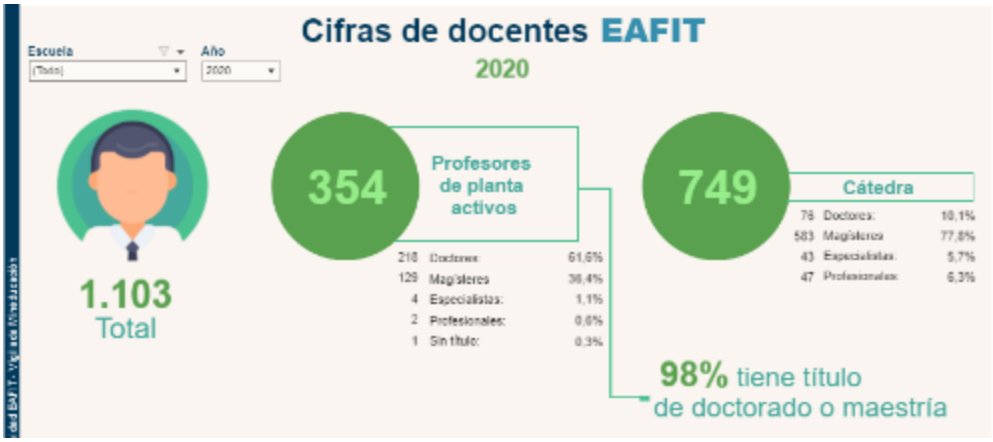
Los diferentes modelos mencionados coinciden en que la gestión del conocimiento en las organizaciones se debe realizar de una manera estructurada y sistémica a través de los elementos de procesos, personas y tecnología y que, para la presente investigación, se proponen también para ser utilizados en el marco de gestión de la red de conocimiento.

2. Universidad EAFIT y el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas – Centro Cultural

2.1 Descripción general

La Universidad EAFIT es una entidad de carácter privado, su campus central está ubicado en la ciudad de Medellín y cuenta con sedes en Llanogrande, Bogotá y Pereira. La Universidad cuenta con 24 programas de pregrado, 40 maestrías, 38 especializaciones y 6 doctorados, para un total de 108 programas. Su planta académica se encuentra conformada por alrededor de 354 docentes de planta y 13000 estudiantes (aprox.) como se puede observar en la figura 1: 10.000 de pregrado y 3.000 en posgrado (https://www.eafit.edu.co/institucional/eafitencifras/Paginas/Poblaci%C3%B3n-matriculada.aspx [EAFIT, 2021]).

Figura 1. Cifras de docentes.



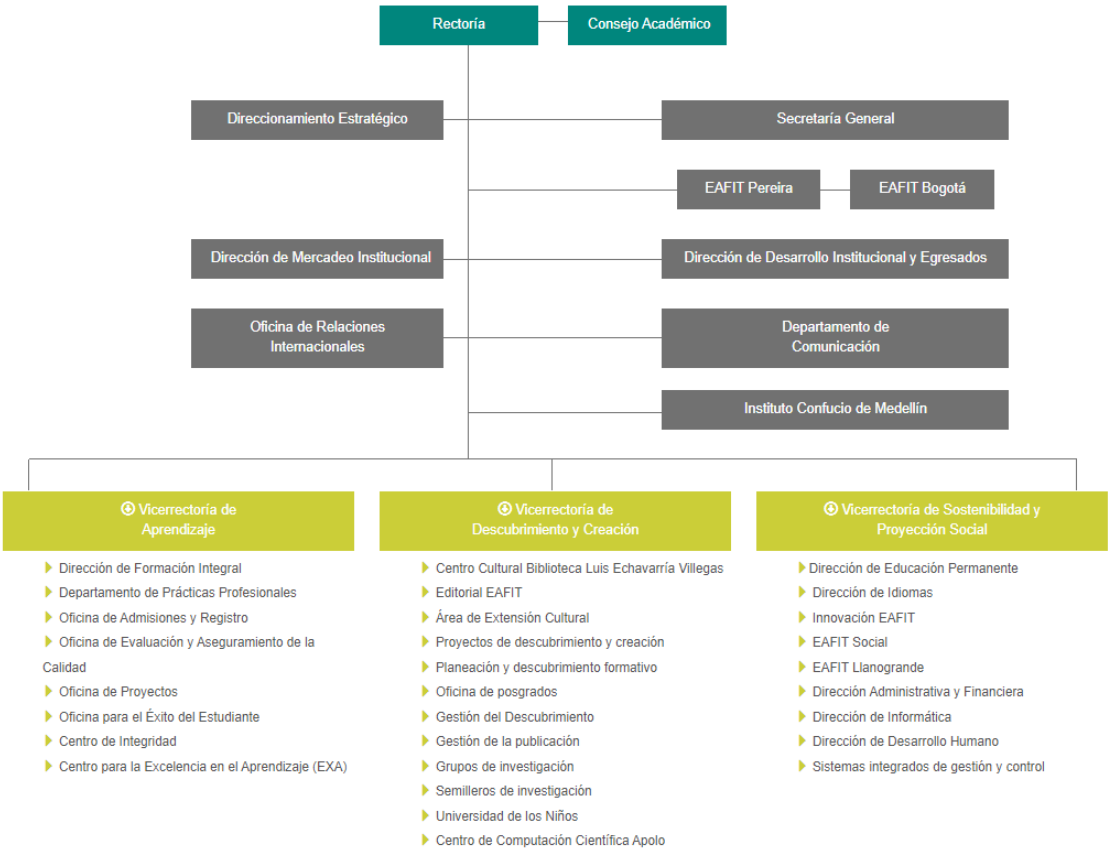
Fuente: https://www.eafit.edu.co/institucional/eafitencifras/Paginas/Docentes.aspx.

En su sitio de internet www.eafit.edu.co, la Universidad EAFIT declara lo siguiente:

Institución de Educación Superior. Inspira, Crea, Transforma. Estas tres palabras sintetizan, en la actualidad, el quehacer de EAFIT, una Universidad que, durante más de cinco décadas, se ha caracterizado por formar profesionales competentes e íntegros que contribuyen al progreso social, económico, científico y cultural del país. Tanto en Medellín, como en Bogotá, Pereira y Llanogrande, la Institución dispone de un cuerpo profesoral altamente calificado que facilita que el proceso de aprendizaje les permita a sus estudiantes de pregrado y posgrado adquirir las competencias necesarias para desempeñarse en un contexto nacional e internacional.

En su estructura (ver figura 2.) EAFIT cuenta con tres vicerrectorías que comparten y gestionan responsabilidades.

Figura 2. Organigrama universidad Eafit.



Fuente: tomado y modificado de https://www.eafit.edu.co/institucional/Paginas/Organigrama-Institucional.aspx

Su Biblioteca pertenece a la Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación, y aunque su más reciente historia data de comienzos de los años noventa en su sede actual, tenía más de dos décadas en antiguo bloque 29 de la Institución (López, 2010). Con tipología de biblioteca universitaria, una arquitectónica construcción, reconocida en la ciudad por sus formas modernas, rodeadas de agua como elemento relajante y visible desde los lugares de estudio del edificio. Su construcción finalizó en los primeros meses del año 1999, con 6.500 metros cuadrados y cuatro plantas en las que se distribuyen sus diferentes colecciones.

> La Biblioteca Luis Echavarría Villegas tiene como misión apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y extensión, mediante la gestión de recursos y servicios de excelencia, y la formación de usuarios responsables en el uso y aprovechamiento de dichos recursos y servicios (EAFIT, 2021).

Tal como se observa en la figura 3 en el que se desarrollan programas de capacitación y formación de usuarios.

Figura 3. Espacios de aprendizaje centro cultural.

Fuente: https://www.eafit.edu.co/biblioteca/quienes-somos/Paginas/espacios.aspx

La Biblioteca también se preocupa por la promoción de acciones para el fomento de la lectura, la escritura y la cultura, muestra de esto son sus grupos de lectura, eventos culturales y programas como el trueque literario. Esto se puede observar en los espacios de colaboración de la figura 4.

Figura 4. Espacios de colaboración Centro Cultural.

Fuente: https://www.eafit.edu.co/biblioteca/quienes-somos/Paginas/espacios.aspx.

El Centro Cultural adoptó este nombre dada su relación con Educación para la Vida y además su gestión no ha sido solo el básico conocido como biblioteca, por el contrario, es un área referente por toda la Universidad, para sus agendas culturales y de humanidades. Esto, a su vez, de la mano con todas las relaciones que tiene con las diferentes áreas de la Institución, donde la investigación, la docencia y la extensión son compartidas y llevadas a cabo por las redes que allí se han tejido.

2.3 Redes intraorganizacionales

Es de anotar que las redes de conocimiento son bidireccionales, pues el intercambio de conocimiento no debe ser en un único sentido. Por el contrario: su riqueza se fundamenta en compartir experiencias que fortalecen cada vez más las relaciones. Dentro de las principales redes del Centro Cultural se identifican las siguientes:

Profesores enlace: es un comité multidisciplinar que tiene como fin fortalecer las relaciones de los departamentos académicos de EAFIT con las distintas áreas de la

Biblioteca. El Comité busca, además, promover los recursos de información, los servicios y las actividades culturales que ofrece la Biblioteca en las escuelas de la Universidad, recoger las sugerencias de los departamentos que ayuden a mejorar sus servicios y colecciones (EAFIT, 2021). El flujo del conocimiento en esta red se da por el intercambio del conocimiento que se realiza entre los actores de este comité y con la Biblioteca.

EXA:

> es el Centro para la Excelencia en el Aprendizaje, que integra los saberes del Centro Multimedial, EAFIT Virtual, la Línea I+D en informática Educativa y del laboratorio para la Innovación y el Aprendizaje, unidades que ahora se articulan para crear experiencias de nuevo conocimiento que aporten soluciones a los desafíos de la educación (EAFIT, 2021).

Para la vicerrectoría de Aprendizaje, el reto de EXA es crear el puente entre el entorno universitario con la educación preescolar, básica y media, con otras universidades y con el sector empresarial, porque muchas innovaciones educativas se desarrollan con estos grupos de interés. Como los asegura la vicerrectora Claudia Zea (2020):

> Así mismo, tiene el reto de acompañar toda la transformación curricular de la Universidad, apoyar el proceso de formación de los docentes en estos nuevos enfoques que nos convocan y en el uso de medios interactivos para que se vuelvan arquitectos de estos ambientes de aprendizaje.

La Biblioteca se relaciona con esta área buscando el intercambio de cursos a través de Competencias Informacionales, procurando la integración de estos en la agenda académica y, a su vez, permitiendo las actualizaciones y mejoras para los cursos ofrecidos por el Centro Cultural. El flujo del conocimiento con EXA es la generación que se da tanto para la Biblioteca como para todos los nodos de la red.

Educación para la vida: o Educación Permanente,

> Tiene como propósito transformar vidas a través de experiencias de aprendizaje memorables e impactar al ser humano en todas las etapas de su vida. Contribuye al desarrollo del país y de América Latina a través de una oferta de Educación Continua, Escuela de Verano, Alta Dirección y Saberes de Vida para suplir las necesidades de las organizaciones y los profesionales de diferentes áreas (EAFIT, 2021).

Además, brinda asesoría para capacitaciones, programas a la medida de las instituciones y organizaciones públicas y privadas y eventos académicos de relevancia a lo largo de todo el año. En su propósito de llegar a todos los ámbitos universitarios, Educación para la vida es estratégico para el personal de la Biblioteca, pues son quienes los actualizan académicamente, permitiendo así el desarrollo de nuevas habilidades, el flujo de conocimiento es a través de la transferencia a partir de la creación de cursos que este nodo ofrece.

Dirección de Informática:

> Fue creada para satisfacer, de manera efectiva, las necesidades en el campo informático relacionadas con las actividades académicas, de investigación, de extensión y de apoyo logístico. Está conformado por tres departamentos que proveen soluciones de software, de infraestructura tecnológica y servicios sobre los recursos de TI con el fin de apoyar de manera eficiente y oportuna las actividades académicas, administrativas y de investigación de la Universidad. Fuente:(https://entrenos.eafit.edu.co/gestion-administrativa/direccion-informatica/Paginas/inicio.aspx, 2021).

Su relación con la Biblioteca está ligada a la creación del Repositorio Institucional y los requerimientos constantes que se generan en el ámbito tecnológico. A su vez, la Biblioteca le aporta a la base de datos de conocimiento de esta área con su experiencia, respaldando y aportando el conocimiento de ambas áreas. El flujo de información en esta

dirección esta principalmente enfocado a la conservación del conocimiento, mediante el almacenamiento y preservación de los contenidos.

Organización Estudiantil (OE): cuenta con alrededor de 700 miembros de todas las carreras, que conforman 25 comités (Organización Estudiantil [OE], 2021). El equipo se dedica a impulsar iniciativas para la comunidad educativa a través de la planeación y ejecución de eventos académicos, culturales, deportivos, recreativos y de acción social. Los estudiantes son una fuente de reinvención para el Centro Cultural, con sus necesidades y preferencias, impulsan el desarrollo de nuevos servicios y productos y, a su vez, la Biblioteca no solo pone a disposición todo el espacio necesario para estos, sino que trabaja en la actualización bibliográfica de sus colecciones, generando así no solo un flujo de intercambio, sino también de transferencia y generación de conocimiento, formando un acto colectivo.

Rectoría y vicerrectorías: la Rectoría

> Es el principal ente administrativo de EAFIT. Es liderada por la Rectoría, quien es nombrado por el Consejo Superior de la Universidad. Dentro de sus funciones están dirigir y fomentar las relaciones nacionales e internacionales de la Institución; cumplir y hacer cumplir las normas constitucionales, legales, estatutarias y reglamentarias; y velar por la conservación y el acrecentamiento del patrimonio económico, científico, pedagógico, cultural y artístico de la Universidad (EAFIT, 2021).

Vicerrectoría de Aprendizaje

"Busca proveer la dirección estratégica y el apoyo operacional para generar condiciones de excelencia académica y hacer de la enseñanza y el aprendizaje una experiencia de vida" (EAFIT, 2021), es decir, vela por toda la información relacionada con la vida académica e investigativa de la Universidad.

Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación

"Tiene el propósito de consolidar una comunidad científica de excelencia, entendiendo comunidad como el grupo de personas de diferentes generaciones que interactúan y se retroalimentan, que aprenden y generan nuevos conocimientos" (EAFIT, 2021). Tal como se visualiza en la estructura organizacional, la Biblioteca pertenece a esta área y su relación es directa, es decir, es esta Vicerrectoría la que vela por la gestión del Centro Cultural. Los flujos de información que se presentan corresponden principalmente a la generación de conocimiento, aunque también es común que se dé el intercambio de conocimiento.

Vicerrectoría de Sostenibilidad y Proyección Social

Esta Vicerrectoría tiene como visión "garantizar la sostenibilidad de la Universidad en su función de dar soporte a las actividades sustantivas de la Institución, proponiéndose catapultar la función transformadora de la sociedad que tiene la Universidad" (EAFIT, 2021).

Escuelas:

> EAFIT se proyecta como una universidad de docencia con investigación, una transición permanente en la que la academia es un eje fundamental. Y así lo demuestra el dinamismo de sus seis escuelas que, de manera continua, presentan nuevas ofertas académicas para responder a las necesidades de los sectores académico, empresarial y gubernamental, con la pertinencia como objetivo (EAFIT, 2021).

Este dinamismo también se hace visible a través de la historia eafitense, las actividades de los departamentos académicos, una planta docente en constante

formación, los grupos de investigación, las publicaciones propias, los servicios hacia la comunidad universitaria, e incluso, a través de centros de estudio que se insertan en los análisis de actualidad en los contextos local, nacional e internacional. Al ser la Biblioteca un nodo principal en el que confluyen todas las escuelas (ver figura 9), se presentan allí todos los flujos como son la transferencia, la generación, el intercambio y la conservación del conocimiento. Estos procesos se dan entre el Centro Cultural con los profesores y estudiantes.

Tabla 9. Escuelas Universidad EAFIT.

Escuelas eafitenses		
Administración: Administración de negocios Negocios internacionales Contaduría pública Mercadeo	**Ingeniería:** Ingeniería Civil Ingeniería de diseño de producto Ingeniería mecánica Ingeniería de procesos Ingeniería de producción Ingeniería de sistemas Ingeniería agronómica	**Humanidades:** Música Comunicación social Diseño interactivo Ciencias políticas Sicología Literatura
Derecho	**Economía y Finanzas:** Economía Finanzas	**Ciencias:** Biología Ingeniería matemática Ingeniería física Geología

Fuente: creación propia.

Librería:

> Tiene la misión de apoyar el desarrollo intelectual y cultural de la comunidad universitaria y de la comunidad en general, a través de una excelente y variada oferta de libros en las distintas áreas académicas y literarias, editados por el Fondo Editorial EAFIT y las más importantes editoriales nacionales e internacionales (EAFIT, 2021).

Es una aliada de abastecimiento con el Centro Cultural, pues está en constante gestión de recursos necesarios para la prestación de servicios bibliográficos en la Biblioteca. Posee también títulos de su Fondo Editorial y de las más importantes editoriales nacionales e internacionales. El flujo de conocimiento más común en esta red es la transferencia de conocimiento, el cual se da cuando se presenta por parte de la Librería la intención de entregarlo y por la Biblioteca la de recibirlo.

2.4 Redes interorganizacionales

Existen también unos ecosistemas externos o redes interorganizacionales que interactúan con el Centro Cultural, los cuales se constituyen como redes primarias de conocimiento y de colaboración interorganizacional. El principal de estos se conoce como G8 (Figura 5), que es un grupo de trabajo creado desde 2005 para fines cooperativos, ofreciendo a cerca de 80.500 estudiantes, además de los docentes, egresados y empleados de cada una de las universidades, acceso a más de dos millones de materiales bibliográficos, tanto impresos como electrónicos (https://www.g8bibliotecas.com/¨ [G8, 2021]).

Este grupo está conformado por reconocidas universidades de la ciudad de Medellín y su área metropolitana, estas son:

Figura 5. Instituciones integrantes G8.

Fuente: tomado y modificado de https://www.eafit.edu.co/institucional/comunicados/Paginas/g8-universidad-en-red-para-los-desafios-de-la-sociedad.aspx

En lo que respecta al trabajo colaborativo del G8 en el tema de bibliotecas, sus temas principales son: la definición de lineamientos y políticas para mejorar la prestación de nuevos servicios y para compartir y documentar mejores prácticas de las bibliotecas universitarias. En cuanto al desarrollo y cumplimiento de metas del plan de acción, se planteó el enfoque de equipos de trabajo por líneas estratégicas, que están conformadas de la siguiente manera [G8, 2021]:

Figura 6. Distribución actividades G8

Fuente: https://www.g8bibliotecas.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=119

Por otra parte, podemos mencionarla más reciente Alianza “4U”, cuyo “propósito es complementarse en el desarrollo de las actividades sustantivas de educación, docencia, investigación y extensión, a través de proyectos conjuntos que eleven la excelencia, optimicen recursos y fortalezcan y proyecten sus capacidades institucionales”. Esta red está conformada por:

Figura 7. Universidades integrantes 4U

Fuente: tomado y modificado de https://www.cesa.edu.co/cesa/alianza-4u/

3. DISEÑO METODOLÓGICO

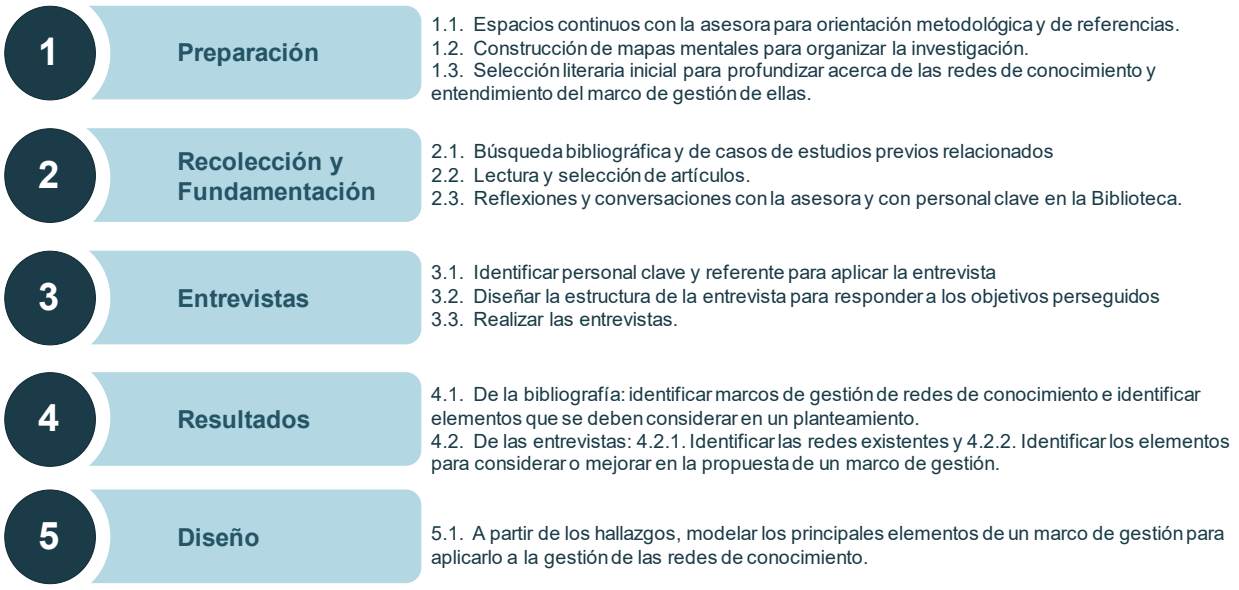
El presente trabajo de grado se realizó utilizando un enfoque cualitativo con carácter exploratorio-descriptivo, que involucra “conceptualización y descripción de su desarrollo para permitir así toma de decisiones con respecto a las redes, teniendo siempre como objeto de estudio la comunidad educativa” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), tomando además consciencia de que es precisamente sobre esta comunidad en la que se basa la investigación. Se parte de la hipótesis planteada “no existe un marco de gestión de las redes de conocimiento” para proceder a plantear una propuesta que responda a esta necesidad.

Por esto, en esta investigación, se toma la experiencia y perspectiva de diferentes actores de la Biblioteca, con el fin de identificar:

- Necesidades existentes alrededor de la gestión de redes de conocimiento con el fin de tomar elementos que aporten a la construcción del marco de gestión.
- Las redes de conocimiento existentes.

Las diferentes etapas que se desarrollaron se grafican de la siguiente manera:

Figura 8. Etapas de metodología.



Fuente: elaboración propia.

3.1 Etapa de preparación

En esta etapa se inició con una indagación sobre el tema a tratar, explorando ideas alrededor de los objetivos, seguidamente se hizo una búsqueda literaria que se basó en artículos científicos de las bases de datos arbitradas de la Universidad EAFIT, de Google Scholar y algunos libros para que dieran valor significativo a los temas.

Tomando como base toda la información recolectada, se realizó una organización a través de mapas mentales, con el fin de realizar el plan de investigación y su desarrollo.

Para llevar a cabo esta investigación y poder entender los términos contextualizados al Centro Cultural, se realizó una búsqueda bibliográfica referente a la terminología y se clasificó de la siguiente manera:

Tabla 10. Organización bibliográfica.

TEORIA	REFERENCIA	FUENTE	CANTIDAD
Acerca del conocimiento	Libros	Bases de datos Eafit	2
	Artículos	Google Scholar	Encontrados 120 Analizados 80
Redes de conocimiento.	Libros	Bases de datos Eafit	1
	Artículos	Google Scholar	Encontrados 150 Analizados 70
	Libros	Asesor de tesis.	1
Redes organizacionales	Libros	Bases de datos Eafit	1
	Artículos	Google Scholar	82
Marco de gestión	Libros	Bases de datos Eafit	1
	Artículos	Google Scholar	22
	Libros	Asesor de tesis.	1

Fuente: elaboración propia

Los documentos se clasificaron o reclasificaron a lo largo del trabajo de investigación y pueden ser consultados en las fuentes bibliográficas.

3.2 Etapa de recolección y fundamentación

El camino teórico que se recorrió pasó por el entendimiento de qué es el conocimiento, cómo funcionan sus flujos en una red, cuáles son los actores y componentes de la red de conocimiento para finalizar, tanto con las generalidades de un marco de gestión, como en las particularidades de un marco de gestión del conocimiento y así, al final, tomar los elementos para proponer un Marco de Gestión de Redes de Conocimiento.

Así, se realizó la lectura y selección de los artículos que mejor se enfocaron en el tema de investigación y ayudaron a dar un marco conceptual con los temas que se

seleccionaron como fundamentales en la apropiación de la investigación. Esta lectura se realizó con un enfoque agrupado tal como se presenta en la tabla 11 que resume el marco teórico.

Tabla 11. Marco teórico.

Enfoque teórico	Objetivo	Autor/Fuente
Teoría del conocimiento	Entender : • Cómo se crea y funciona el conocimiento en términos generales. • Los flujos del conocimiento en una red. Con esto, ganar elementos de gestión del conocimiento en la red.	Sócrates; Nonaka y Takeuchi; Tsoukas; Acosta; Cricelli y Grimaldi; Acosta; Lee&Al-Hawandeh; Davenport.
Teoría de Redes de conocimiento	Entender y conocer: • Los elementos que componen la red de conocimiento. • Las estructuras de las redes y sus actores • Funcionamiento y tipos de redes • Las redes de conocimiento en las organizaciones. Con esto, tener elementos de gestión de la red de conocimiento.	Bogatti y Foster; Larner; Baez, Hernandez y Carrasco; Lopera; Phelps, Heidi & Wadhwa; Sanchez, Ritter & Gemuden; Castellanos; Mentzas; Knoke y Kuklinski; Casas; Pérez; Seufert; Guan; Nonaka y Takeuchi; Wilkinson & Young; Cricelli y Grimaldi; Magnusson y Nilsson; Thompson; Nielsen; Buchel &Raub; Butera; Apostolou y col; Marcano y Talavera.
Teoría de Marco de Gestión	Entender los elementos que conforman un marco de gestión. Identificar marcos de gestión existentes. Reconocer modelos de gestión que se relacionen directa o indirectamente con el conocimiento y las redes del conocimiento.	Huergo; Villamayor y Lamas; Ortegon; Pacheco y Prieto; Peter Drucker; Project Manager Institute

Fuente: elaboración propia.

3.3 Entrevistas

Con estos conocimientos interiorizados se efectuaron entrevistas con los líderes del Centro Cultural y con los diferentes actores que se consideraron necesarios para:

- Identificar la forma cómo se gestionan las redes de conocimiento y también los elementos necesarios que deben conformar el marco de gestión que se presenta en esta investigación.
- Identificar las redes actuales de la Biblioteca.

En la Tabla 12, se presenta la ficha técnica de la entrevista.

Ver ampliación en Anexo A.

Tabla 12. Ficha técnica de entrevista.

Objetivo	¿Qué quiero saber?	Pregunta
Objetivo general Proponer un marco de gestión de redes de conocimiento como mecanismo movilizador y generador de conexiones intrauniversiatarias para el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas. Objetivo específico 2 Buscar los elementos de gestión existentes para facilitar las redes de conocimiento en la biblioteca.	1. Identificar si existe un marco de gestión. 2. Cuáles son los elementos del marco de gestión existente y su desempeño 3. Identificar oportunidades de mejora o brechas en el marco de gestión.	• ¿Según su experiencia cuáles son las redes de conocimiento que se conforman actualmente alrededor de la biblioteca con los diferentes actores de la universidad y cuales nuevas se requerirían? ¿Cuál sería la red de conocimiento ideal? • El presente trabajo permite plantear un marco de gestión específico con un diseño y con un enfoque ejecutivo y una medición ¿Cuáles elementos considera usted que debería contener ese marco de gestión? • ¿Cómo se imagina usted que debe contener el diseño de ese marco de gestión? • ¿Existe un marco de gestión, que permita administrar esas redes de conocimiento? ¿Cómo puede usted describir el funcionamiento de ese marco de gestión?

		• ¿Desde el ámbito de sus responsabilidades, como debería funcionar el marco de gestión para redes de conocimiento ideal para la universidad? • ¿Cuáles son los indicadores de desempeño de ese marco de gestión? • ¿cuál sería el marco de gestión de redes de conocimiento ideal para la universidad?
Objetivo específico 1 Identificar los recursos para la gestión de la red de conocimiento en la biblioteca.	Conocer los recursos actuales y futuros disponibles en el Centro Cultural.	• ¿Cuenta la universidad con recursos y cuáles son para la gestión de la red de conocimiento? • ¿Cuál sería la estructura que lideraría y gestionaría las redes de conocimiento a través del marco de gestión? • ¿Existen herramientas informáticas en la universidad para administrar esas redes de conocimiento? Si la respuesta es sí, por favor descríbalo. • Desde su posición, cuáles serían las herramientas que

		pueden soportar un marco de gestión del conocimiento.

Fuente: tomado y modificado de notas de clase Maestría GIC 2021 – Seminario de investigación.

Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir de su análisis por categorías.

3.4 Resultados

Los resultados se analizaron buscando responder a la hipótesis de la presente investigación, partiendo de tres enfoques:

- Desde el marco conceptual para identificar la información existente alrededor del marco de gestión de redes de conocimiento o, por el contrario, identificar los elementos necesarios para hacer una propuesta de este.
- Desde la experiencia y aporte de personas claves de la Biblioteca y de la Universidad para dar aportes para conocer las redes existentes, como también adquirir recomendaciones respecto a lo que se requiere para gestionar las redes desde la Biblioteca.
- Desde la realidad de la Biblioteca respecto a las redes de conocimiento existentes y la forma como se gestionan.

Con la investigación realizada a través de las entrevistas, conversaciones, y en general de todo el trabajo de campo, se logró obtener toda la información necesaria y que se relaciona con el conocimiento y el marco de gestión para presentar el siguiente análisis:

3.4.1 Análisis del Marco conceptual

Partiendo de la hipótesis, se inició con el entendimiento de los componentes de un marco de gestión del conocimiento, Intriago (2014), señala que, “para la elaboración y construcción de modelos de gestión, es imprescindible enfocarse en tres columnas importantes de toda organización: los procesos, el recurso humano y la tecnología”.

Una vez identificados estos elementos, se pasó a revisar y analizar el marco conceptual del conocimiento y de las redes de conocimiento, buscando encontrar en las diferentes referencias tanto implícita como explícitamente los componentes del marco de gestión del conocimiento, esto con el fin de confirmar su aplicabilidad y terminar excluyendo o confirmando los principales aspectos que debe considerar la propuesta para un marco de gestión de redes de conocimiento. Tal como se presenta a continuación:

Tabla 13. Aspectos destacados para el marco de gestión.

Análisis/Síntesis acerca del conocimiento	**Aspectos destacados**
En las posturas de Sócrates, Nonaka y Takeuchi (1995) y Tsoukas (2001) se encuentran elementos comunes alrededor del concepto del conocimiento, estos son: - Existe un aporte individual, que parte de las creencias. - El conocimiento individual aporta al colectivo partiendo de la validación de este.	Siendo el individuo el actor principal en los procesos de conocimiento, para gestionar la red, el marco de gestión debe considerar un componente de gestión de personas. Componente identificado para el marco de Gestión: **Personas**.

De otra parte, Acosta, Cricelli y Grimaldi le dan al concepto del conocimiento, un protagonismo en las organizaciones, destacándose: - Grado de relevancia del conocimiento y su gestión en todos los niveles organizacionales. - El dinamismo y la importancia estratégica del conocimiento. - La necesidad del conocimiento en un entorno virtual y cambiante.	Al considerar el conocimiento un factor estratégico para la organización, se identifica implícitamente la necesidad de contar con procesos que gestionen el conocimiento de la organización que en sí misma es una red de conocimiento. Componente identificado para el marco de gestión: **Personas y Procesos**.
Bogatti & Foster (2003). Los componentes básicos de una red son los actores o nodos y las relaciones entre ellos.	Se suma ahora la transferencia entre los actores, para lo cual el marco de gestión debe considerar un proceso para la transferencia de conocimiento y la forma de disponer de él para su uso en la red y la organización.
Larner (2015). Las redes esencialmente se enfocan en compartir y/o transferir lo que pueda aportar cada uno de los actores para sumar a un interés u objetivo en común.	
Báez, Hernández y Carrasco (2017). Si bien, Báez, Hernandez y Carrasco abordan la red como una variable de observación para la innovación se destaca que, según ellos, las redes son sistemáticas y están conformadas por la sociedad para responder a una necesidad de organización.	Componente identificado para el marco de Gestión: **Procesos, también se puede considerar un habilitador como la Tecnología.**
(Knoke & Kuklinski, 1992). No existe una estructura única o un parámetro que determine la forma de configurar la red, esta depende de múltiples factores que, al considerarse, dará como resultados	Partiendo desde el punto de vista de que no hay una estructura única, en un marco de gestión de redes de conocimiento no puede existir un

tantas alternativas de estructura posibles como variables consideradas para una red de conocimiento específica.	gobierno de la red de conocimiento, pero puede existir liderazgo espontáneo de cualquiera de los actores en cualquier momento. Componente identificado para el marco de Gestión: **Gobierno y Liderazgo.**
Casas (2001). La red de conocimiento responde a la conformación de espacios sin estructura con el objetivo de difundir y transmitir conocimiento. (Pérez *et al*., 2014; Seufert, 2003; Guan *et al*., 2017). Entre los factores más destacables de las redes de conocimiento están su estructura que es de forma plana y donde no hay jerarquización y las personas son actores principales. En este sentido, la diferencia radica en su capacidad de gestionar el conocimiento en agrupaciones heterogéneas determinadas.	Las redes de conocimiento son planas, todos los actores tienen la misma capacidad de aportar, transferir y crear conocimiento. De este modo, la red de conocimiento no puede tener un gobierno de personas de la red. Componente identificado para el marco de Gestión: **Gobierno, Liderazgo y Personas.**

(Nonaka y Takeuchi, 1995; Wilkinson & Young, 2002); Cricelli & Grimaldi, 2010). La connotación de recurso estratégico para la organización obliga implícitamente a la misma a gestionar el conocimiento y la red como un recurso más. Las redes de conocimiento forman parte de toda la organización y también de las relaciones entre estas y, al tratarse de un recurso intangible, este puede ser utilizado y compartido por las diferentes áreas.	Si el conocimiento y las redes se consideran recursos estratégicos para la organización, este debe ser identificado, medido, disponible y gestionado. Componente identificado para el marco de Gestión: **Personas, Procesos, Liderazgo e Indicadores. Adicionalmente se destaca que para tener disponible el conocimiento es importante tener en las organizaciones un medio para este fin.**

Fuente: elaboración propia.

3.4.2 Análisis general del Centro Cultural

El Centro Cultural cuenta con espacios físicos y virtuales que responden al interés y al espíritu de este para promover el aprendizaje activo, el descubrimiento, el trabajo colaborativo, la generación de nuevas ideas, el encuentro y la interacción con los demás. En otras palabras, es el espacio ideal para la generación de Ba “espacio físico, virtual y mental o una combinación de todos estos para la generación de ideas nuevas y originales, desarrollada por personas y/o equipos de trabajo potencialmente relevantes para la organización” (Nonaka y Konno, 1998).

De esta manera, la Biblioteca es un espacio que se utiliza como extensión del aula, dando continuidad al proceso de aprendizaje, construcción y flujos de conocimiento. Ver figura 9.

Figura 9. Espacios para el aprendizaje y la investigación.

Fuente: Informe de gestión Biblioteca Universidad Eafit (2021).

La Biblioteca se ha ido transformado para dar respuesta a las necesidades de la comunidad académica y a los nuevos modelos pedagógicos. Sus servicios, espacios e infraestructura tecnológica contribuyen al bienestar de la comunidad universitaria y al aprendizaje activo y multidisciplinario para descubrir nuevos conocimientos e intereses.

De igual manera, la Biblioteca, como nodo principal de varias redes de conocimiento que se detallan más adelante, lidera actividades para fomentar el aprendizaje y la investigación, destinando recursos y presupuestos importantes que le han permitido en los últimos cinco años realizar 2.618 cursos a casi 40 mil participantes. Ver figura 10.

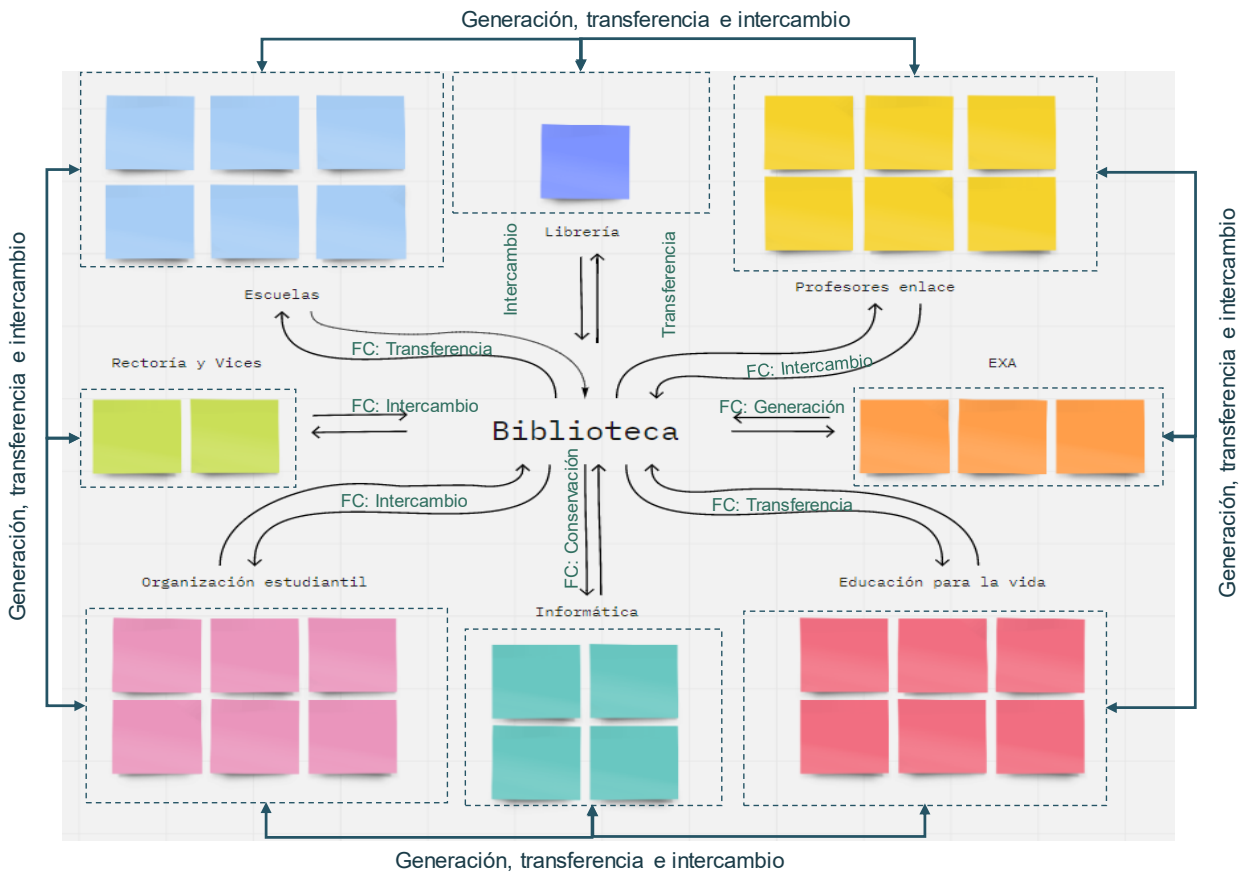
Figura 10. Actividades de formación y aprendizaje.

Fuente: Informe de gestión Biblioteca Universidad Eafit (2021).

3.4.3 Análisis de las redes del Centro Cultural

La Biblioteca de la Universidad EAFIT cuenta con varias redes de conocimiento (ver figura 11) en las cuales ya se está trabajando en entornos colaborativos. En estas redes se reconocen flujos bidireccionales que permiten intercambiar, transferir, generar y conservar el conocimiento dentro de unos objetivos para los cuales fueron creadas dichas redes.

Figura 11. Redes de conocimiento de la Biblioteca.



Fuente: elaboración propia en la plataforma Miro.

Desde un punto de vista micro, las redes de la Biblioteca están compuestas por los diferentes equipos de trabajo y las interacciones que allí se dan en el día a día, los estudiantes y la influencia que el Centro Cultural representa para estos. En lo macro, estarían interacciones con la Rectoría, con el área de Informática y con proveedores, solo para mencionar algunos. En este orden de ideas, es necesario comprender la importancia de la relación social y académica entre diferentes actores que crean, transforman y transmiten el conocimiento y que, a través de equipos colaborativos, movilizan este conocimiento entre diferentes áreas institucionales.

Basado en la clasificación expuesta anteriormente, se categorizan las principales redes identificadas en la tabla 14, esto no significa que sea una única manera de

presentarlas: las redes de conocimiento no son estáticas y la interacción entre sus nodos puede variar.

Tabla 14. Aplicación de la taxonomía en redes.

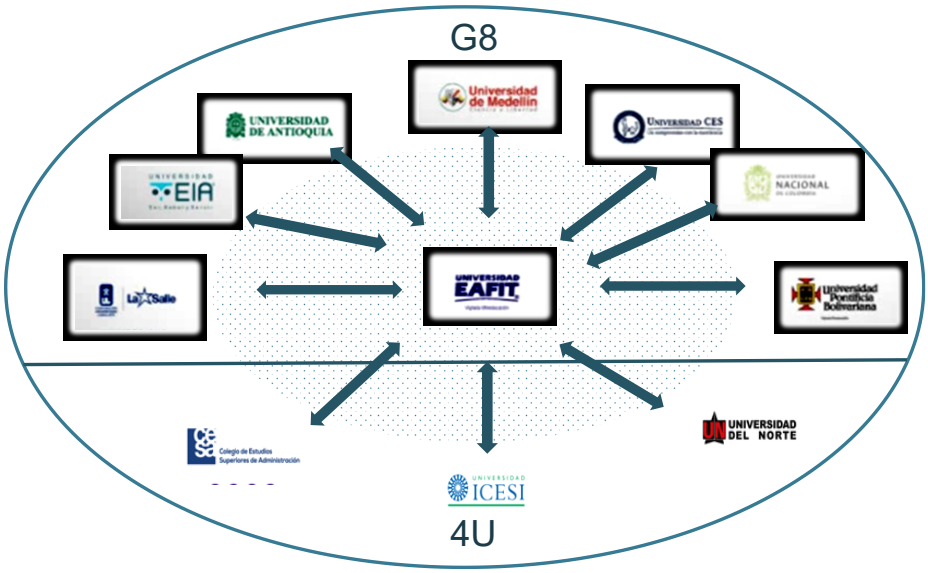
Redes	Autor (es)	Clasificación del vínculo	Análisis
EXA	Magnusson y Nilsson (2003)	Red de investigación.	Vínculo de nuevos conocimientos en común, mejora e iniciativa para creación de nuevos cursos.
Educación para la vida	Nielsen (2002)	Sinérgico y complementario.	Brinda capacitaciones y actualizaciones permanentes a toda la comunidad académica. Lo cual es transferencia y difusión de conocimiento.
Organización estudiantil	Buchel y Raub (2002)	Interés individual, aprendizaje recíproco y transferencia de conocimiento.	Constante retroalimentación a la Biblioteca y reciprocidad en servicios y productos.
Vicerrectoría de Aprendizaje	Buchel y Raub (2002)	Aprendizaje recíproco.	Aseguramiento de la excelencia académica, el cual acompaña la Biblioteca.

Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación	Buchel y Raub (2002)	Aprendizaje recíproco.	Liderazgo y directrices que encaminan la toma de decisiones de ambas partes.
Vicerrectoría de Sostenibilidad y Proyección social	Buchel y Raub (2002)	Crecimiento innovador y perspectivas atractivas.	Apoyo gerencial, proyección social, sostenibilidad de negocio.
Escuelas	Nielsen (2002)	Sinérgico y complementario.	Colaboración permanente en creación de conocimientos.
Librería	Magnusson y Nilsson (2003)	Cadena de suministro.	Es el socio que “alimenta” a la Biblioteca con el material bibliográfico que ésta necesita.

Fuente: elaboración personal basado en Cricelli & Grimaldi (2010).

De otra parte, adicional a las redes mencionadas, existen acuerdos de la universidad con otras universidades (ver figura 12) en los que se permite principalmente el intercambio de servicios bibliotecarios. De esta manera, se pueden considerar estos acuerdos como una extensión de algunas de las redes que existen en la Biblioteca, pero, principalmente como un potencial para desarrollar nuevas y fortalecidas redes de conocimiento.

Figura 12. Relación redes externas.



Fuente: elaboración propia.

A pesar de estos flujos de información, como se pudo analizar en las entrevistas, hace falta mayor coordinación y liderazgo que facilite el trabajo en red, además en algunas de las redes no ha tenido la importancia que implica tanto el Centro Cultural, como la red misma.

Se requiere organizar de una manera más estructurada un marco de gestión que permita maximizar los resultados de la red de conocimiento, hacerles seguimiento a los objetivos, medirlos y cuantificarlos.

Se debe señalar que hay pocas referencias de un marco de gestión aplicado a las redes de conocimiento. Por lo cual, si bien su aproximación teórica se realiza desde el marco de gestión de proyectos, se adapta con los principales elementos a los componentes de las redes de conocimiento y el marco conceptual analizado.

Con el marco de gestión se pueden fortalecer las redes de manera estructural, brindándoles elementos metodológicos y herramientas a los actores que conforman cada

una de las redes. De esta manera, los elementos de gestión de la propuesta buscan modernizar y dinamizar las interacciones de conocimiento en la Universidad una vez el marco de gestión sea implementado.

3.4.4 Análisis de las entrevistas

A continuación, se realiza un análisis de las entrevistas, tomando como fuente los aspectos destacados en las respuestas y que están directamente relacionados con el objetivo del presente trabajo. En estos, se destacan las palabras claves, con el fin de poder identificar los elementos principales del sistema que deben ser considerados en el marco de gestión propuesto para el Centro Cultural.

Tabla 15. Análisis-entrevistas.

Entrevistado	**Respuesta**	**Palabras claves**	**Clasificación**	**Análisis/conclusión**
Numero 1	*"…esas redes de conocimiento son las mesas a las que pertenece la Biblioteca, … la mesa de cultura, … la de formación, la de apropiación social del conocimiento, la de*	*…esas* ***redes*** *de conocimiento* ***son las mesas a las que pertenece la Biblioteca****, … la mesa de cultura, … la de formación, la de apropiación social del conocimiento, la de investigación…*	Existencia de redes de conocimiento	Existen redes de conocimiento claramente identificadas. Hay redes internas en la biblioteca y con la universidad.

	investigación…”			
Numero 1	*“No hay un marco de gestión de redes de conocimiento, no hay nada que las regule, son muy informales” …muchas de estas redes tienden a morir porque no todos pueden o quieren, es algo muy complejo”*.	***“No hay un marco de gestión** de redes de conocimiento, **no hay** nada **que las regule**, son muy informales” …muchas de estas redes **tienden a morir** porque **no todos pueden o quieren**, es algo muy complejo”.*	Existencia de marco de gestión. Personas y gobierno.	Existe la oportunidad de conformar un marco de gestión para las redes de conocimiento. El marco de gestión debe tener: • Un gobierno que regule y gestione las redes de conocimiento para asegurar su sostenibilidad. • Un equipo de personas con roles definidos y con los perfiles para la gestión de las redes de conocimiento.

Numero 1	*"Sería interesante tener una red de apoyo internacional… es muy difícil trabajar colaborativamente … lo que más se necesita es … una consolidación, la única red que realmente está bien … es la mesa de cultura, porque el liderazgo … fue diferente … hay que repensarse la cultura …"*	*"Sería interesante tener una red de apoyo internacional…es* ***muy difícil trabajar colaborativamente*** *… lo que más se necesita es … una consolidación, la única red que realmente está bien … es la mesa de cultura, porque el* ***liderazgo … fue diferente*** *…* ***hay que repensarse la cultura*** *…"*	Personas, Gobierno y Liderazgo.	El marco de gestión debe tener un gobierno que lidere y motive la participación en las redes de conocimiento de forma que esta se convierta en una forma de trabajar.
Numero 2	*… pertenezco a la mesa de investigación junto con …, pero es muy complicado que*	*… pertenezco a la mesa de investigación junto con …, pero es muy* ***complicado que haya trabajo*** *… hay*		

	haya trabajo … hay desconocimiento o de cómo funcionan las cosas, … las personas que estamos allí, la participación nula y no hay nada claro en la U…. *Dentro de los recursos de ese marco de gestión debería haber un liderazgo duro y puro".*	***desconocimiento*** *de* ***cómo funcionan las cosas****, … las* ***personas*** *que estamos allí, la* ***participación nula*** *y no hay nada claro en la U…* *Dentro de los* ***recursos*** *de ese marco de gestión* ***debería*** *haber un* ***liderazgo*** *duro y puro".*		
Numero 2	*"En la de formación EXA es la que debe llevar la parada en ese marco de gestión, pero no hay un buen orden allá.* *Dentro del marco creo que*	*"En la de formación EXA es la que debe llevar la parada en ese marco de gestión, pero* ***no hay un buen orden allá****.* *Dentro del marco creo que podrías establecer el* ***indicador*** *de*	Procesos. Evaluación-Indicadores.	Se identifica la oportunidad de incluir en el marco de gestión un proceso ordenado y sistemático para la generación y gestión del

	podrías establecer el indicador de proyectos sacados adelante,…..”	*proyectos sacados adelante,…..”*		conocimiento en la red. En el marco de gestión debe ser útil controlar los proyectos relacionados con gestión de conocimiento en las redes; igualmente, se deben incluir indicadores de gestión.
Numero 2	*“…participamos en muchos proyectos tanto de biblioteca como a la Vicerrectoría… uno es el Repositorio Institucional, …diseño de una propuesta para la creación de un Repositorio de*	*“…**participamos** en muchos **proyectos** tanto de biblioteca como a la Vicerrectoría… uno es el Repositorio Institucional, …diseño de una propuesta para la creación de un Repositorio de datos científicos que se centra en lo que utilizan los **grupos***	Tecnología.	Es recomendable incluir en el marco de gestión una herramienta que permita gestionar los datos, la información y el

	datos científicos que se centra en lo que utilizan los grupos de investigación para el conocimiento… hay una cantidad de datos y de información que no se está alojando en un espacio y no se hace esa gestión de datos".	***de investigación para el conocimiento****… hay una cantidad de* ***datos*** *y de información que* ***no se está alojando en un espacio y no se hace esa gestión de datos****".*		conocimiento que resulte de las redes de conocimiento.
Numero 3	*"En el tema de la gestión de redes nos apoyamos en la dirección de informática, ellos nos cedieron parte del manejo... informática se ha involucrado*	*"En el tema de la* ***gestión de redes nos apoyamos*** *en la dirección de* ***informática****, ellos nos cedieron parte del manejo...* ***se ha involucrado un poco más en el tema de los Repositorios..****".*	Tecnología.	

	un poco más en el tema de los Repositorios...".			
Numero 3	*… respecto a las redes de conocimiento… vamos con lineamientos de informática, no participamos activamente de grupos de trabajo o proyectos de ellos, esa sería una de las redes de conocimiento... También participamos en el Sistema de Gestión de Calidad, …y a la vez de la mano con el proceso de gestión de calidad de la Universidad.*	*… respecto a* ***las redes de conocimiento****… vamos con lineamientos de* ***informática****,* ***no participamos*** *activamente de* ***grupos de trabajo o proyectos*** *de ellos, esa* ***sería una de las redes*** *de conocimiento... También* ***participamos*** *en el* ***Sistema de Gestión de Calidad****, …y a la vez de la mano con el* ***proceso de gestión de calidad de la Universidad****. También … el* ***gobierno de datos*** *…con el fin de brindar* ***información suficiente*** *en los*	Redes de conocimiento identificadas. Tecnología.	Se identifican redes de conocimiento claramente identificadas y definidas, pero no existe una gestión del conocimiento que resulta de la red. Se identifica ausencia de una herramienta de tecnología que permita gestionar los datos, la información y el conocimiento que resulta de las redes.

	También … el gobierno de datos …con el fin de brindar información suficiente en los diferentes procesos…".	*diferentes procesos…".*		
Numero 3	*"tratando de integrar … con el convenio 4U y ya hemos logrado dos…, con las otras dos no … porque ellos tienen otros sistemas; … en proyectos informático con el G8 estamos …, de igual manera con Epik … para nuestra integración de los servicios…*	*"**tratando de integrar** … con el convenio **4U** y ya hemos logrado dos…, con las otras dos no … porque ellos tienen otros sistemas; … en proyectos informático con el **G8** estamos …, de igual manera con **Epik** … para nuestra **integración de los servicios**… que estuviéramos integrados en proyectos como de ciudad, … **con la***	Existencia de redes de conocimiento. Tecnología.	Hay redes externas con bibliotecas, universidades y organizaciones externas. Los esfuerzos tecnológicos están dirigidos a la integración de servicios con redes externas, pero no con la concepción de capturar los datos y gestionar el conocimiento.

	que estuviéramos integrados en proyectos como de ciudad, … con la Red de Bibliotecas...".	***Red de Bibliotecas**...".*		
Número 4	*"Con la Vicerrectoría tenemos una mesa, …con la oficina de posgrados, la Universidad de los niños y nosotros, y con …. el Vicerrector y profesores. Desde COIN aportamos a esa mesa …el curso de gestión de la información, … aunque no sea una red de conocimiento,*	*"Con la **Vicerrectoría** tenemos una mesa, …con la **oficina de posgrados**, la **Universidad de los niños** y nosotros, y con …. el **Vicerrector y profesores**. Desde COIN aportamos a esa mesa …el curso de gestión de la información, … **aunque no sea una red de conocimiento, pero aportamos esa formación**".*	Existencia de redes de conocimiento.	Existen redes de conocimiento claramente identificadas en las que se comparte conocimiento.

	pero aportamos esa formación".			
Número 4	*… buscando una estrategia de rutas de formación desde la Universidad de los niños, hasta profesores y estudiantes de doctorado con el fin de fortalecer las competencias para la investigación, la docencia, la creación y la innovación. … con EXA en ofertas formativas para los profesores…".*	*… buscando una estrategia de* ***rutas de formación desde*** *la Universidad de los* ***niños, hasta profesores y estudiantes de doctorado*** *con el fin de fortalecer las competencias para la* ***investigación, la docencia, la creación y la innovación****. … con EXA en* ***ofertas formativas*** *para los profesores.".*	Existencia de redes de conocimiento. Personas. Procesos.	Se identifican estrategias y planes estructurados que se encuentran operando en redes de conocimiento claras y con entrega de procesos formativos. Existen personas con roles formativos en la red desde la biblioteca hacia las redes internas de conocimiento. El proceso está dirigido a la entrega de conocimiento,

				pero se hace necesario extender el proceso de manera que se pueda almacenar, inventariar y gestionar el conocimiento.
Número 4	*"…red que quedó en stand by fue … la definición del Núcleo de Formación Institucional, … estuvimos dos años … no nos volvieron a invitar a las reuniones y no sabemos qué pasó…".*	*"…**red** que quedó en **stand by** fue … la definición del Núcleo de Formación Institucional, … estuvimos dos años … **no nos volvieron a invitar** a las reuniones y no sabemos qué pasó…".*	Personas y Liderazgo.	En particular para esta red se percibe falta de información y comunicación, ha dejado de funcionar sin un proceso que lo justifique.
Número 5	*" .. marco de gestión del conocimiento desde nuestra …, ¿qué pasa a veces? Que*	*" .. **marco de gestión del conocimiento** desde nuestra …, ¿qué pasa a veces? **Que hay otras***	Personas y Gobierno	El marco de gestión debe asegurar no solo la gobernabilidad en las iniciativas que surjan de las

	hay otras decisiones que están por encima de los grupos de estudio o trabajo, …, estos asuntos de formación no dependen sólo de lo que nosotros deseamos, sino que requieren de estancias superiores".	***decisiones que están por encima** de los grupos de estudio o trabajo, …, estos asuntos de formación no dependen sólo de lo que nosotros deseamos, sino que requieren de estancias superiores".*		redes de conocimiento sino asegurar también la adecuada comunicación de las decisiones.
Número 5	*"…relación con el Centro de Servicios Transversales, …, con algunos profesores nos reunimos uno a uno, …* *…se busca concentrar … las actividades, no todos*	*"…relación con el **Centro de Servicios Transversales**, …, con algunos **profesores** nos reunimos uno a uno, …* *…se busca concentrar … las actividades, **no todos podemos hacer de todo**, …*	Personas.	El marco de gestión debe identificar los roles y sus responsables en el interior de la biblioteca con el fin de asegurar la sostenibilidad de las redes de conocimiento.

	podemos hacer de todo, … ahora necesitamos servicios más especializados, de tal forma que COIN logre solucionar las solicitudes que le lleguen con las personas que se tienen".	*ahora necesitamos servicios más especializados, de tal forma que COIN logre solucionar las solicitudes que le lleguen con las personas que se tienen".*		

A continuación, algunas conclusiones:

Si bien los entrevistados tienen roles diferentes y sus respuestas se dan desde la perspectiva de sus responsabilidades, en general sus respuestas son similares, sin identificarse información que se contradiga o que reste confiabilidad en los datos recibidos.

Los entrevistados identifican claramente las redes intraorganizacionales e interorganizacionales del Centro Cultural. Se entiende como intraorganizacionales aquellas relaciones de conocimiento que se dan en la Biblioteca y con la Universidad Eafit e interorganizacionales aquellas que se dan con otras bibliotecas, grupos de colaboración u organizaciones.

En la gestión que se está realizando actualmente se pudo evidenciar que esta no responde a un marco de gestión, no se logran identificar unos objetivos específicos de gestión del conocimiento y tampoco se identifican unos indicadores ni partidas presupuestales o recursos económicos asignados a la red de conocimiento y a su gestión.

En particular, se ponen de manifiesto algunos aspectos que son fundamentales para ser considerados en la propuesta de marco de gestión, los cuales van dirigidos no solo a la participación y gestión de la red sino también al conocimiento. Intriago (2014) señala que, para la elaboración y construcción de modelos de gestión, es imprescindible enfocarse en tres columnas importantes de toda organización: los procesos, el recurso humano y la tecnología. Así, los componentes principales y sus hallazgos son considerados en la propuesta del sistema de gestión, de la siguiente manera:

- **Personas**: se debe considerar la definición clara de los roles y responsables en el Centro Cultural para su participación en diferentes iniciativas y mesas que existen en la Biblioteca. Igualmente, se deben agrupar todos los aspectos claves del Liderazgo para promover una cultura y una forma de trabajar alrededor de la gestión del conocimiento y el aprovechamiento de esas redes.
- **Procesos**: identificar y conocer un proceso que pueda ser implementado y perfeccionado para capturar, seleccionar, almacenar, buscar, utilizar y aplicar el conocimiento que resulte de las redes.
- **Tecnología**: para que el marco de gestión funcione óptimamente, las personas y los procesos deben contar con tecnologías de la información como habilitadoras que faciliten toda la administración del conocimiento, sin importar si se encuentra en los sistemas o en la cabeza de las personas que conformen la red. También deben considerarse como herramientas críticas de comunicación y mantenimiento del conocimiento.

  Igualmente se identifica la necesidad de nuevas herramientas de gestión de la Biblioteca que permitan interactuar con las universidades del mundo que sin duda sería la red más potente para compartir conocimiento con las comunidades globales.

- **Gobierno**: si bien las redes del conocimiento ni el conocimiento requieren de jerarquías, pues todas las personas que conforman la red cumplen un rol importante sin requerir ninguna gobernabilidad, se hace necesario tener un liderazgo en la Biblioteca solo para identificar o implementar un organismo cuya misión crítica sea promover, liderar e incentivar el uso y administración del conocimiento, lo cual puede, entre otras, requerirse para efectos de aprobaciones presupuestales, para realizar campañas y para inversiones tecnológicas.
- **Diseño:** la construcción de la propuesta con el diseño del marco de gestión se realizó partiendo de la teoría de la gestión de proyectos, por tratarse de un modelo de gestión reconocido por su amplia aplicabilidad y por ser además un método comprobado en miles de proyectos, entre otros, de gestión de conocimiento, según lo definido por el Project Management Institute (PMI) en el PMBOK®. Igualmente, esto fue afianzado con la postura de Ortegón, Pacheco y Prieto, (2015), los cuales muestran la composición de procesos, tareas y herramientas que se utilizan para llevar a cabo un proyecto específico de principio a fin. Según los autores, un marco de gestión o de labor en los proyectos, es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación del proyecto y agregan que se facilita la comunicación entre las partes interesadas, algo pertinente en esta investigación, pero adaptado claramente a la gestión y redes de conocimiento.

Este marco de gestión se conformó con elementos que, según Intriago (2014), para la elaboración y construcción de modelos de gestión, es imprescindible enfocarse en tres columnas importantes de toda organización: **los procesos, el recurso humano y la tecnología**. Solo con estos tres pilares actuando de forma conjunta y coordinada podrán alcanzarse los objetivos organizacionales y, por lo tanto, se deben considerar en los modelos de gestión.

Una vez se tuvo claridad de los elementos que conforman el marco de gestión, se realizó un análisis de su aplicabilidad y de su relacionamiento en las redes de conocimiento, partiendo de las diferentes posturas en el marco conceptual y analizando si estos elementos se manifestaban implícita o explícitamente por los diferentes autores

en la literatura analizada. En este análisis se pudo evidenciar :1. Las **personas** son el elemento principal de las redes de conocimiento y, por lo tanto, el principal componente del marco de gestión propuesto. 2. Las redes de conocimiento en las organizaciones y el conocimiento son factores estratégicos, por lo cual deben ser gestionadas y que, tal como afirma Garrido, (2003), las organizaciones deben realizar esfuerzos y seguir **procesos**, de forma definida y disciplinada, para obtener el logro de los objetivos. 3. El modelo de gestión del conocimiento de Wiig (1993) destaca el uso de las **tecnologías** de la información en algunos procesos de gestión del conocimiento.

Al definir claramente los principales componentes (personas, procesos y tecnología) que dieron forma al marco de gestión, fueron evaluados a través de las entrevistas y del trabajo de campo, para determinar su funcionamiento real en las redes de conocimiento de la Biblioteca.

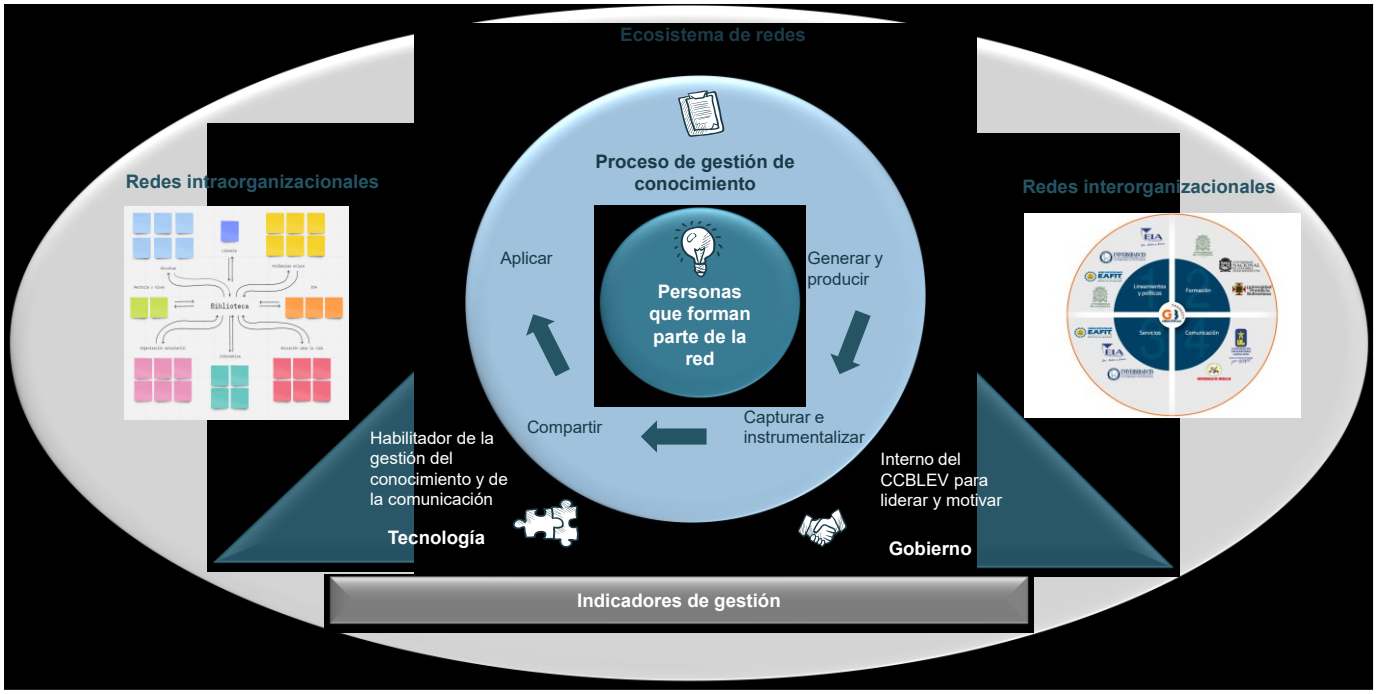
Finalmente, y teniendo claro los requerimientos del marco de gestión y su funcionamiento en la Biblioteca, se procedió a dar forma de manera propositiva a un modelo de gestión estructurado y sobre el cual se entró a profundizar en la investigación para dar robustez a este marco. En el siguiente capítulo se desarrolla detalladamente la propuesta de marco de gestión para las redes de conocimiento.

4. PROPUESTA DE MARCO DE GESTIÓN PARA REDES DE CONOCIMIENTO

Este marco de gestión se propone como un sistema estructurado que permita la gestión del ecosistema de redes para que el flujo del conocimiento, como objetivo principal de la red, resulte de alto beneficio para los que participan de esta.

En el marco se hace un esquema que permita resaltar los elementos que lo componen para ser diferenciados y desarrollados uno a uno en esta propuesta.
El marco de gestión de las redes de conocimiento propuesto para el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas se representa en la fig. 13.

Figura 13. Marco de gestión.



Fuente: elaboración propia (propuesta de marco de gestión).

Este marco de gestión está conformado por unos elementos principales que a continuación se enuncian como introducción y, posteriormente, se presentará el detalle de la propuesta de cada uno de estos.

Personas

En esta área se identifican y desarrollan todos los aspectos de personas necesarios para la implementación y mantenimiento del marco de gestión. Específicamente:

- Los actores que se deban identificar o asegurar para la gestión de la red de conocimiento.
- El liderazgo desde el Centro Cultural para promover y motivar la participación y creación de redes de conocimiento.

Procesos

Se desarrolla y describe el proceso que sigue el marco de gestión propuesto para las redes de conocimiento.

Este proceso específicamente busca mostrar las diferentes fases que se deben realizar en la red del conocimiento.

Tecnologia

En el ámbito tecnológico se presentan dos aspectos fundamentales que funcionan como soporte y como habilitadores de los procesos y de las personas en la red:

- Diseñar una herramienta de información y comunicación que permita el almacenamiento y la transferencia de la información, como también la utilización y la reutilización del conocimiento.
- Proponer un sistema especializado que le permita a la Biblioteca conectarse con la red global de bibliotecas como principal red para compartir conocimiento.

Gobierno

En esta propuesta se aborda el gobierno como un ente de gestión de la red, enfocado a liderar y motivar la participación, comunicar y proponer campañas de comunicación y conseguir la aprobación de presupuesto y recursos para la red de conocimiento.

Indicadores

Se propone un conjunto de indicadores claves que permitan medir desde diferentes niveles y perspectivas:

- La gestión de la red.
- El uso del conocimiento generado en la red.

4.1 Las personas en el marco de gestión

Cuando se habla de conocimiento y redes es imposible hacerlo sin pensar en las personas, como bien se observa en la figura 13, son el centro del marco de gestión como actor principal de la red y del conocimiento y, todo esto, porque el conocimiento es dinámico y se construye, modifica y transforma por la simple interacción de las personas.

El conocimiento radica en las personas, una parte de esos conocimientos son adquiridos mediante procesos formativos y educativos y otro conocimiento que es adquirido por experiencia a lo largo de la vida y que a su vez son reformulados y mejorados a través de la interacción con otras personas. Por esto, la participación de los empleados de la Biblioteca en las redes de conocimiento es vital para su supervivencia y evolución. De hecho, cuando un empleado de la Biblioteca, de la universidad o un profesor se van por cualquier motivo, se genera una fuga de conocimiento y, por lo tanto, una pérdida de valor, de allí la importancia de inventariar el conocimiento tal como se representa en la fig. 14.

Pero esto no se trata de la cantidad de personas que hay en Centro Cultural, sino de lo que saben y de su capacidad de compartir, crear y transformar el conocimiento en las diferentes redes de la Biblioteca.

Por lo tanto, se proponen unos roles y órganos que se deben identificar e institucionalizar en la Biblioteca y en las redes para que esta funcione, sobreviva y crezca.

Los roles que se identifican en las redes de conocimiento son:

Líderes de la red: esto no corresponde a un rol jerárquico en la Biblioteca, ni en la universidad o en la red. Se trata de aquellas personas en quienes reposa la responsabilidad de impulsar la red mediante campañas y estrategias que permitan movilizar la red de conocimiento y motivar que sus integrantes se mantengan activos. En resumen, son los responsables de hacer que las cosas sucedan.

Expertos: son las personas referentes en un tema específico, autoridades reconocidas en el medio y que con frecuencia son consultadas por su saber. Es común que los expertos no solo compartan conocimiento, sino que sean generadores de nuevo conocimiento en la red. También son reconocidos por su participación en foros y por ser generadores de ensayos y documentos.

Aparte de su participación en la red, el experto también tiene como función ser el filtro de la información que se subirá a las bases de conocimiento, con el fin de mantener la calidad de la información en lo que a su ramo de conocimiento se refiere. También son los llamados a ser los “arquitectos del sistema”, de esta manera se encargan de la integridad de la información y del uso de estándares universales en su clasificación.

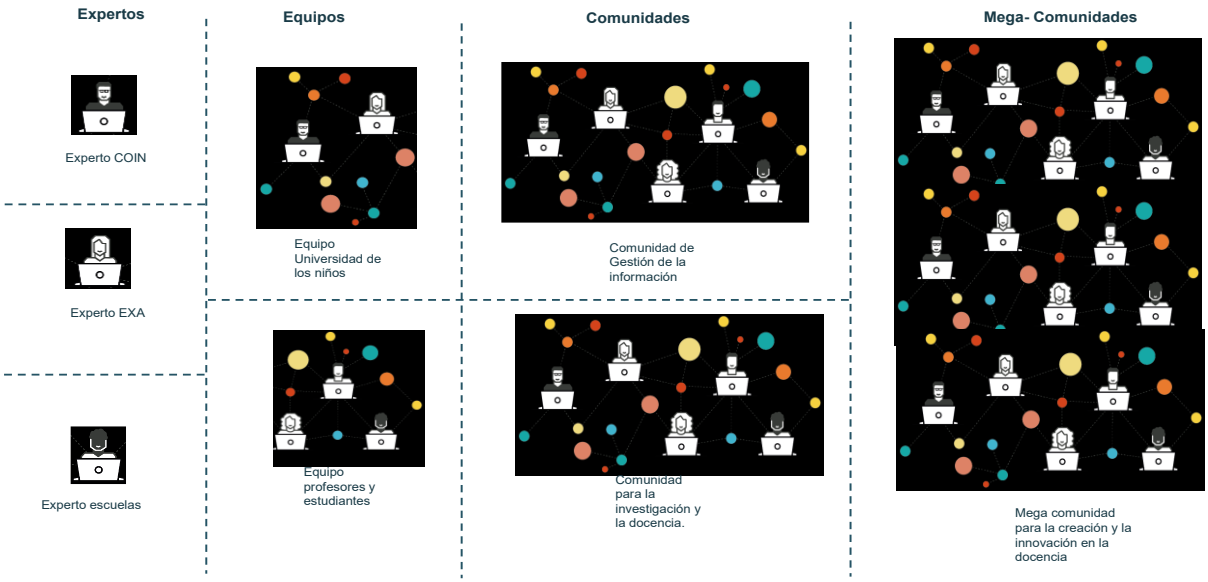
Equipos: son grupos de personas en la red que son asignados para trabajar específicamente en un tema de interés. Su objetivo principal es la investigación para producir conocimiento y, con frecuencia, estos equipos se guían por objetivos y actividades definidas, y el conocimiento que se genere de allí, se puede entregar a la red y solo se socializa cuando este conocimiento sea comprobado y se verifique su integridad.

Comunidades: a diferencia de los equipos donde se les asigna un objetivo específico, las comunidades son un conjunto de personas motivadas por el interés común alrededor de un tema, con frecuencia están conformados por expertos en la temática, pero su participación en la comunidad es libre, natural y espontánea. Es el mejor ejemplo de construir conocimiento cooperativo, lo cual saben todos los integrantes, se trata de que el aporte individual multiplica el conocimiento colectivo y, al final, mayor conocimiento para los integrantes de la comunidad.

Mega-comunidades: están conformadas por varias comunidades, tienen normalmente carácter temporal, pues se forman para solucionar un problema específico. Estas, al igual que las comunidades, son motivadas por sus integrantes que, con frecuencia, pertenecen a más de una comunidad. Es por esta dinámica que un integrante propone revisar la temática en una mega-comunidad (Barbeito, M. L., & Páez, J. J. P. (1999).

En la siguiente figura se ejemplifica la forma como se comparte, construye, crea y transforma el conocimiento en una temática específica.

Figura 14. Roles de personas en las redes de conocimiento



Fuente: elaboración propia.

En el apartado de Tecnología de este marco de gestión, en la fig. 14, se muestra más en detalle el proceso de administrar la información en una herramienta, pero, la mencionamos ahora con el fin de resaltar que, tanto los expertos como los equipos y las comunidades, cumplen un papel importante en la organización del conocimiento, puesto que son los que deben aprobar y filtrar, en el proceso, la información para que esta sea difundida en documentos y a través del flujo de la red.

4.2 Los procesos del marco de gestión

Continuando con el desarrollo del marco de gestión para redes de conocimiento, ahora nos enfocamos en presentar la propuesta del proceso a seguir. Este se aborda desde dos perspectivas: la primera, como una ruta de implementación para gestionar la red, (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015) dicen que, para llevar a cabo un proyecto específico de principio a fin, por lo general se utilizan procesos, tareas y herramientas para su gestión. Según los autores, un marco de gestión o de labor en los proyectos, es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de este. La segunda, para gestionar el conocimiento como un sistema que permita apropiárselo como el principal resultado de la red misma, “Seaton y Bresó (2001) plantean el enfoque organizacional en la gestión del conocimiento, estableciéndolo como el único recurso realmente competitivo de la empresa y consideran que la tarea primordial de la empresa debe ser la sistematización de los procesos mediante los cuales sus empleados adquieren y generan los conocimientos necesarios para responder a los retos presentes y anticiparse a los retos futuros.

4.2.1 Ruta de implementación

Para la adecuada gestión de la red de conocimiento, es necesario seguir un modelo de implementación en la Biblioteca que permita liderar y gestionar la red como si fuese un proyecto, de tal manera que al final se aseguren los objetivos planteados por el Centro Cultural en términos de gestión del conocimiento.

Para esto, se proponen diferentes niveles de gestión que permitan definir claramente los responsables y su ámbito de actuación. (Garrido, 2003) establece que, para la

definición de su estrategia, las organizaciones deben concebir ese conjunto de esfuerzos que, de forma definida y disciplinada, reúna acciones para obtener el logro de los objetivos que la empresa se propone con la estrategia, es decir, hacer una planeación estratégica donde se asignen tareas, medios y responsabilidades en cada uno de los niveles de la compañía, para su correcta y efectiva ejecución.

Gestión estratégica: esta es realizada por un grupo de personas que conforman un ente de control que representa la máxima autoridad y principal responsable de la gestión. Los principales objetivos son:

- **Orientación estratégica:** consiste en entregar al equipo el enfoque y la visión que se persigue con la gestión de la red y la gestión del conocimiento. También debe guiar al equipo ante cambios en el entorno o ante oportunidades que se identifiquen.
- **Revisar avances y validar decisiones más relevantes:** este órgano es el responsable de asegurar que los principales hitos se hayan planteado, ante posibles cambios es el órgano que debe aprobar las decisiones más importantes como pueden ser designación de personas, asignación de presupuesto o cambios en el objetivo principal.

Gestión táctica: en este nivel se realizan todas las acciones a seguir para cumplir los objetivos específicos y lo hitos que se han planteado para la gestión de las redes de conocimiento. Así, el gobierno táctico se enfoca principalmente en:

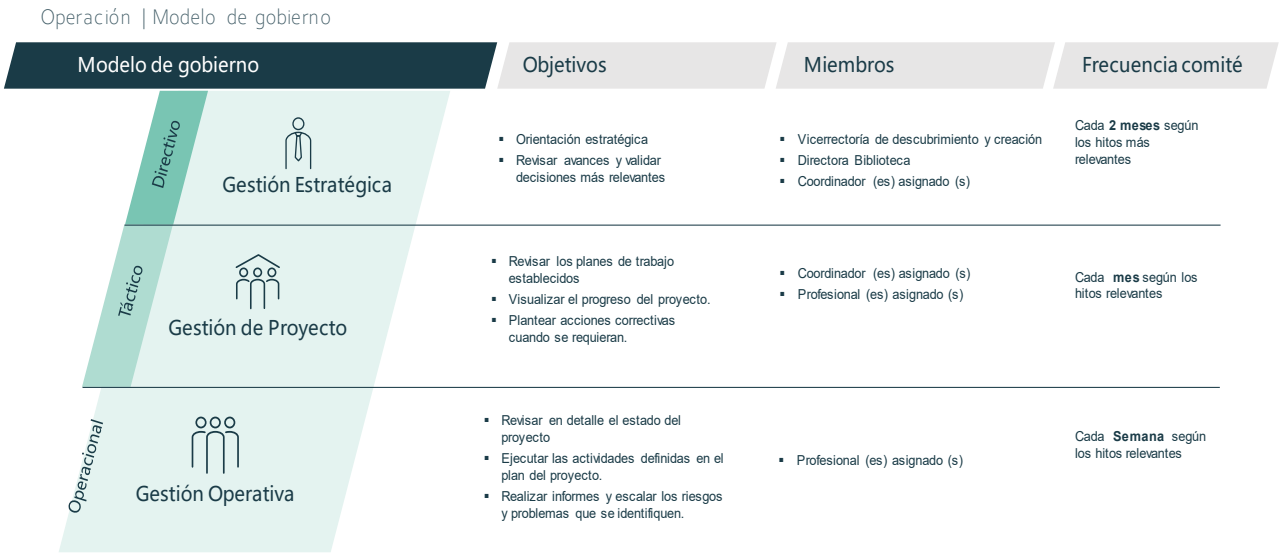
- Revisar el avance del plan de trabajo.
- Visualizar y presentar en informes de gestión.

Gestión operativa: es el órgano responsable de la ejecución, en este equipo de personas se planean y realizan todas las actividades necesarias como también se plantea la estructura del trabajo para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente, en la ruta de implementación de la gestión para redes de conocimiento, y continuando con la metodología de proyecto, se propone que cada capa de gestión se materialice con la conformación de células de trabajo y de comités que se reúnen con una periodicidad para la revisión y seguimiento de los objetivos.

En resumen, el enfoque para la implementación se presenta de manera gráfica, integral y resumida de la siguiente manera:

Figura 15. Resumen ruta de implementación.



Fuente: elaboración propia.

4.2.2 Apropiación del conocimiento

En cuanto a la gestión del conocimiento de la red y sus nodos en la Biblioteca, el modelo de gestión del conocimiento de Wiig (1993), el autor dice: se deben basar en: creación, captura, renovación, compartir y uso del conocimiento en todas las actividades. Se propone, entonces, un proceso/flujo (ver figura 16), que claramente va desde la creación del conocimiento hasta su aplicación.

Figura 16. Proceso marco de gestión.

Fuente: tomada y modificada de Ministerio de tecnología de información.

A continuación, se describe el primer nivel del proceso en el paso a paso y sus objetivos:

Generar y producir conocimiento

A través del trabajo colaborativo de la red, la experimentación, la innovación e investigación se busca consolidar los conocimientos principales para proyectar el capital

intelectual del Centro Cultural. Esta función es el principal objetivo de la red de conocimiento, aquí se comparte, construye, modifica y se crea conocimiento, el cual se comparte con todos los interesados de la red para que este se utilizado y reutilizado cada vez que se requiera.

Captura e instrumentalización

Los conocimientos que han sido generados en la red son clasificados y agrupados en herramientas e instrumentos que faciliten y permitan su divulgación y aplicación.
El conocimiento generado es compartido a través de múltiples herramientas o espacios de divulgación de acuerdo con el público interesado y también con sus preferencias de uso. Esto puede ser a través de portales, redes sociales y grupos de discusión, entre otros.

Esta función de captura será explicada más en profundidad en el elemento de gestión de tecnología, puesto que esta se propone como una herramienta que permita habilitar esta función.

Compartir–socializar y divulgar

En este nodo el conocimiento es llevado a los grupos de valor para su uso. Se realiza la difusión de contenidos a través de permisos de uso del sistema y por medio de correo de difusión a los interesados.

Aplicar

En este subproceso la universidad implementa el conocimiento en una primera instancia como difusión y también a través de su aplicación en productos y servicios.

4.3 La tecnología como habilitador en el marco de gestión

En este apartado, se aborda la tecnología en dos niveles que cubren dos necesidades diferentes alrededor de las redes de conocimiento y su marco de gestión:

- **Herramienta de gestión del conocimiento**: necesidad de implementar una herramienta para almacenar y gestionar el conocimiento.
- **Herramienta de gestión de la Biblioteca**: necesidad de implementar una herramienta de gestión bibliotecaria que permita a la universidad estar en red con las universidades del mundo.

4.3.1 Herramienta de gestión del conocimiento

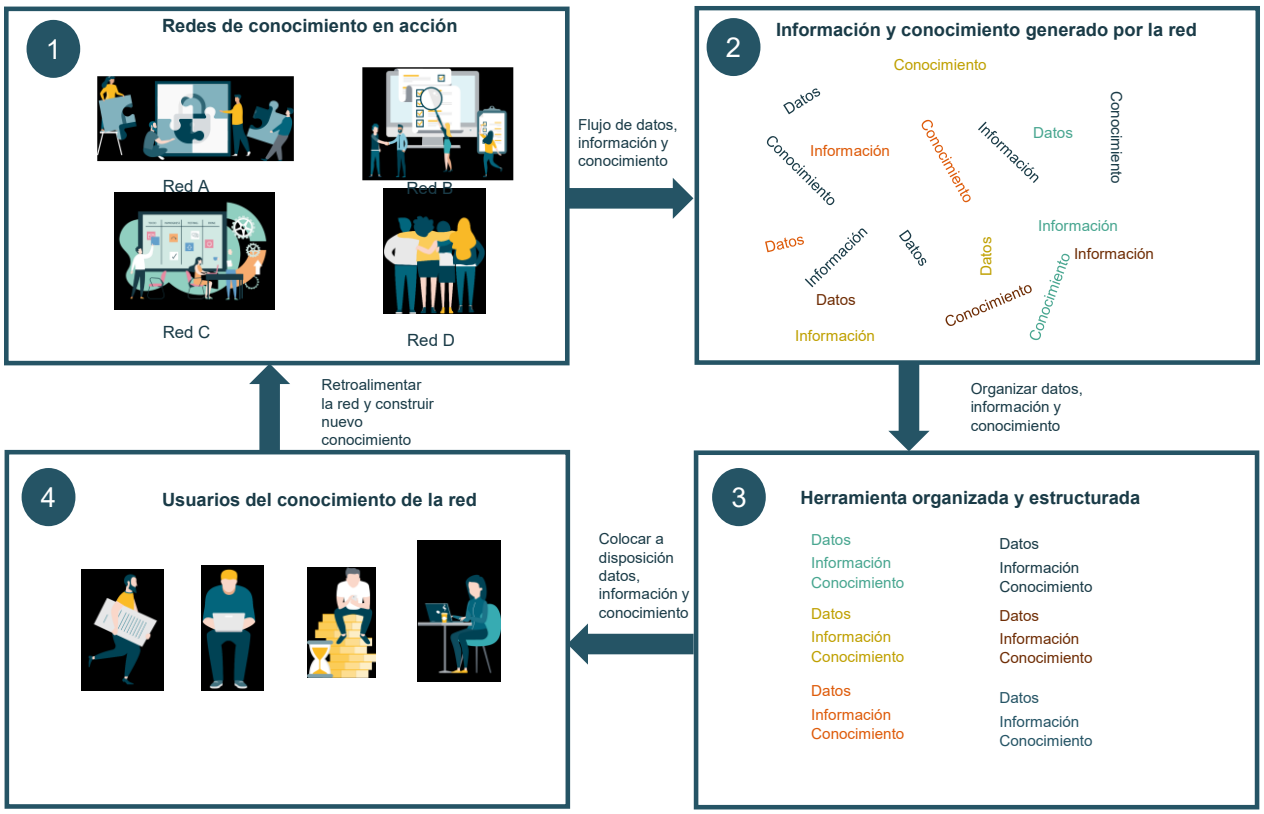
Como parte importante del marco de gestión de las redes del conocimiento, se hace necesario conformar un banco de conocimientos, que básicamente se trata de una herramienta que permita la gestión del trabajo de la red, que es el conocimiento en sí. Para el presente marco de gestión se propone como la implementación de una herramienta que permita gestionar el conocimiento que resulta del proceso previamente explicado y presentado.

De esta manera, los grandes flujos de datos, información y conocimiento, que tienen las personas, se organizan de una forma estructurada para poder almacenarla, administrarla y gestionarla como se presenta gráficamente en la fig. 17.

El objetivo de ubicar toda la información en una herramienta es maximizar el uso del conocimiento que resulta del flujo de información en la red, lo cual se logra cuando:

- Se tienen inventariados los datos, la información y el conocimiento de manera estructurada en una herramienta que permita su consulta, uso y divulgación.
- Se consulta el conocimiento que existe sin necesidad de crear y recrear lo mismo una y otra vez.
- Se puede buscar o consultar a las personas más apropiadas que son referentes de algún conocimiento específico.
- Se pueden implementar indicadores de gestión del conocimiento de manera que permitan identificar espacios o redes nuevas de conocimiento para suplir vacíos o nuevas necesidades de conocimiento.

Figura 17. Flujo de información red de conocimiento.



Fuente: elaboración propia.

Un poco más en detalle, esta herramienta tendría el objetivo de:

-Apoyar la recolección de la información a través de los diferentes nodos de la red de conocimiento.
- Seleccionar la información, organizarla y estructurarla por criterios y estándares universales.
- Permitir el acceso y la distribución hacia las diferentes personas que conforman la red, de acuerdo con su necesidad y utilidad.
- Permitir a los participantes de la red la incorporación y apropiación del conocimiento y, de esta manera, no ser una base de datos de información sino un medio que permita gestionar el conocimiento y el aprendizaje en la Biblioteca y de las redes de conocimiento.

A continuación, se presentan las funcionalidades que debe tener la herramienta en el momento de adquirirla o construirla. Tomado de (https://www.openkm.com/es/gestion-del-conocimiento.html).

Administración eficiente de la información y del conocimiento, permitiendo así:

- Tener un mapa del conocimiento (inventario estructurado de conocimientos disponibles en la red de conocimiento).
- Las bases de datos deben ser consolidadas de manera que permitan integrar el conocimiento y la información dispersa en estas.
- La información estructurada y no estructurada de los portales debe ser indexada para integrar y facilitar su consolidación.
- Los documentos físicos y digitales forman parte de la red de conocimiento, por lo tanto, deben estar clasificados y asociados al mapa de conocimiento.
- El conocimiento debe ser traducido en indicadores que permitan gestionar y cuantificar el conocimiento en tableros de control.
- Capacidad para servicio de afiliados y directorios que soporten la creación de comunidades del conocimiento.

- Capacidad para conformar foros y espacios de trabajo para el interés de las comunidades.
- Servicios de correo para la notificación automática de cambios en la comunidad, como también difundir conocimientos y contenidos en listas predefinidas.

Repositorio de contenido: es una herramienta de administración que permite no solo la administración del conocimiento, sino que también les permite a todos los miembros de la comunidad compartir y poner a disposición los conocimientos.

Búsqueda y aprendizaje: esta herramienta debe permitir no solo la búsqueda de palabras y textos, sino que debe tener la capacidad de aprender de las búsquedas e identificar intereses y conocimientos de los usuarios que no están siendo atendidos con satisfacción con los contenidos disponibles.

Presentación de contenidos: se debe permitir la visualización de acuerdo con la disponibilidad y también con las preferencias de usuarios, es decir, que tenga funcionalidades para presentarlos a los mismos:

- Texto para lectura.
- Audio disponible y conversión de texto a audio.
- Videos disponibles.

Comparar contenidos: a través de procesos previamente definidos, presentar a los usuarios los diferentes contenidos disponibles de manera comparativa e incluso hacer recomendaciones.

Big Data: es necesario la posibilidad de almacenar y administrar grandes contenidos de información estructurada y no estructurada y generar conocimiento a partir de estos. Con esta funcionalidad se le pueden dar al usuario las funcionalidades de tablas, comparaciones y, principalmente, agregar conocimiento que resulta de la interacción en las redes y sus nodos.

4.3.2 Herramienta de gestión de la Biblioteca

De otra parte, se destaca que la Biblioteca requiere o precisa un software de gestión bibliotecaria que permita no solo la interacción con su comunidad educativa, sino que facilite la interacción de su data con los gestores bibliotecarios a nivel mundial, en la medida en que el Centro Cultural reemplace su software actual, se puede convertir en el nodo de una gran red de conocimiento global a través de la interconexión con todas las universidades del mundo.

Algunos de las herramientas que pueden realizar esto son:

Alma:

Ex Libris Alma es la única plataforma de servicios bibliotecarios unificados en el mundo que gestiona materiales impresos, electrónicos y digitales en una sola interfaz. Como un servicio basado en la nube completamente, Alma proporciona a las bibliotecas la solución de gestión de biblioteca más rentable de la industria (https://exlibrisgroup.com/es/productos/alma/, 2021).

Koha:

Software diseñado en Nueva Zelanda de código abierto desarrollado y actualizado por Liblime Koha – www.koha.org Está conformado por varios módulos que ayudan al responsable de la unidad de información en el control de la colección y en la interacción con sus usuarios. Su interfaz es de fácil uso, mediante su plataforma tipo Web permite el acceso tanto al área administrativa como a la parte pública (https://www.biteca.com/pf/koha-para-bibliotecas/, 2021).

Worldshare:

WMS es una plataforma completa de administración de bibliotecas basada en la nube que respalda sus prioridades estratégicas con datos accionables y una experiencia diseñada pensando en el usuario. Usted ahorra tiempo y dinero a través de la administración eficiente de recursos físicos y electrónicos en una solución integrada (https://www.oclc.org/es/worldshare-management-services.html, 2021).

Folio:

es una plataforma de servicios bibliotecarios de código abierto que integra la gestión de recursos impresos y electrónicos. Incluye funciones básicas de gestión de bibliotecas, se basa en una arquitectura moderna para garantizar la innovación continua y admite la integración de aplicaciones de terceros proveedores. EBSCO proporciona la implementación, el alojamiento y el soporte de FOLIO (https://www.ebsco.com/es/bibliotecas-academicas/productos/ebsco-folio/servicios, 2021).

ITMS:

utiliza herramientas asociativas de Inteligencia Empresarial, únicas en su tipo, para analizar y sistematizar la generación de información, permitiendo que el análisis sea altamente interactivo, intuitivo, con respuesta instantánea y sin restricción a la cantidad de datos manipulados o sus atributos (https://www.itmsgroup.net/es/productos/itms-analytics/, 2021).

Symphony:

SirsiDynix Symphony es el sistema de biblioteca integrado más completo y personalizable disponible para bibliotecas de todos los tipos y tamaños en la actualidad. Ofrece herramientas de administración de bibliotecas que aumentan la productividad, ayudan a identificar oportunidades para ahorrar costos y brindan a las bibliotecas información que mejorará la experiencia del usuario final. Gracias a la arquitectura flexible, Symphony se adapta fácilmente a las nuevas tecnologías y evoluciona según sea necesario para satisfacer las necesidades cambiantes de las bibliotecas y los usuarios (https://www.sirsidynix.com/symphony/, 2021).

Janium:

el módulo del Catálogo Público del Sistema Janium es una herramienta muy versátil y poderosa con la cual puede, por ejemplo, buscar información con diferentes niveles de complejidad, tanto en la propia colección de la institución como en otros recursos externos, utilizando diferentes métodos y protocolos. También es posible gestionar servicios útiles para los usuarios, como configurar alertas, editar datos personales dentro del sistema o interactuar con la institución, a través de reservas, solicitudes e incluso la función de chat (https://www.janium.com/modulos-janium/, 2021).

4.4 Indicadores de gestión

El conocimiento como un activo intangible, también debe gestionarse con el mismo cuidado que los recursos financieros. Es más, no gestionar el conocimiento de la Biblioteca implica perder oportunidades de creación de valor. Teng y Sulliman (2002) esbozan cómo la gestión del conocimiento es aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente del sector al que tribute, y reflexionan en torno a que esta es la guía que permite a las organizaciones capturar, registrar y medir sus activos intelectuales, la aplicación de las mejores prácticas y la generación de beneficios organizacionales.
En consecuencia, se proponen indicadores claves del desempeño del marco de gestión de la red de conocimiento. Este marco se agrupa en indicadores estratégicos e indicadores operativos.

Indicadores estratégicos:

Tabla 16. Indicadores estratégicos.

Perspectiva	Medición
Cliente	Número de productos de conocimiento de la red. Número de nuevos usuarios de la red. Satisfacción – medio de servucción. Métricas y estadísticas en el uso de portales y herramientas colaborativas en intranet.
Innovación	Cantidad de nuevos servicios. Cantidad de oportunidades de mejoramiento en productos y servicios.
Capital de información **Capital social**	Cantidad de intercambios de conocimiento.

	Porcentaje de conocimiento generado y utilizado. Cantidad de divulgaciones de historias de éxito. Resultados en propiedad intelectual.

Fuente: tomado y modificado https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-324235_archivo_pdf_5_Medicion_Desempeno.pdf

5. CONCLUSIONES

Partiendo del proceso realizado en la presente investigación, a continuación, se presentan las siguientes afirmaciones como conclusiones:

5 Respecto al objetivo principal, proponer un marco de gestión de redes de conocimiento, no existen referencias que sean específicas respecto a la formulación de un marco de gestión. Todo el marco conceptual está relacionado con la gestión del conocimiento, pero no de la gestión de las redes. De esta manera, la propuesta realizada tomó diversos elementos tanto de los marcos de gestión en general, como de la gestión del conocimiento y de las redes de conocimiento.

Adicionalmente, en las entrevistas se identificó que, en la medida en que se agreguen elementos de gestión en la Biblioteca, es posible:

5.3 Fortalecer las redes y asegurar su continuidad y crecimiento a partir de la comunicación y la divulgación.

5.4 Mejorar nuevos productos y servicios para crecer las redes de conocimiento.

5.5 Asignar recursos como pueden ser nuevos procesos formativos para ampliar la base de las redes y el fortalecimiento de la investigación.

Así, la presente investigación presentó una primera propuesta de un marco de gestión de redes de conocimiento para el Centro Cultural.

6 En el primer objetivo específico de la investigación se buscaba fundamentar los conceptos, puntos de vista, tendencias y bibliografía en todo lo relacionado con las redes de conocimiento.

En la bibliografía se encontró variedad de temas relacionados con el conocimiento, redes de conocimiento y redes organizacionales.

Los componentes básicos de una red son los actores o nodos y las relaciones entre ellos. Las redes esencialmente se enfocan en compartir y/o transferir lo que pueda aportar cada uno de los actores para sumarlo a un interés u objetivo en común. Si bien, Báez, Hernández y Carrasco abordan la red como una variable de observación para la innovación, se destaca que, según estos, las redes son sistemáticas y están conformadas por la sociedad para responder a una necesidad de organización.

La red de conocimiento en un contexto organizacional funciona entre empresas y considera las competencias y capacidades de cada una de estas. La connotación de recurso estratégico para la organización obliga implícitamente a la misma a gestionar el conocimiento y la red como un recurso más. Las redes de conocimiento forman parte de toda la organización y también de las relaciones entre estas y, al tratarse de un recurso intangible, este puede ser utilizado y compartido por las diferentes áreas.

La estructura de la red depende de múltiples factores que, al considerarse, dará como resultados tantas alternativas de estructura posibles como variables que sean consideradas para una red de conocimiento específico, sin embargo, su estructura es de forma plana, no hay jerarquización y todas las personas son actores principales en estas. En este sentido, la diferencia entre una red y otra radica en su capacidad de gestionar el conocimiento en agrupaciones heterogéneas determinadas.

7 El segundo objetivo específico consistía en identificar las redes de conocimiento que existen en el centro cultural.

La Biblioteca de la Universidad EAFIT cuenta con varias redes de conocimiento, estas están compuestas por los diferentes equipos de trabajo: los estudiantes, la Rectoría, el área de Informática y los proveedores, para mencionar algunos. En este orden de ideas, esta relación social y académica entre los diferentes actores

permite crear, transformar, transmitir y movilizar, entre diferentes áreas institucionales, este conocimiento.

En la Universidad existen redes reconocidas y cada una tiene un propósito definido para lo que fueron creadas: EXA que a través de la investigación genera nuevos procesos formativos para los profesores; Educación para la vida, realiza transferencia de conocimiento a la comunidad académica; Organización estudiantil que busca retroalimentar a la Biblioteca con las necesidades de esa comunidad; Vicerrectoría de Aprendizaje, cuyo enfoque es el aseguramiento de la excelencia académica; Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación, que apoya y gestiona la estrategia y los recursos de la Biblioteca; Vicerrectoría de Sostenibilidad y Proyección social, que se encarga de gestionar desde el interior y con toda las redes del el entorno con una perspectiva social; Escuelas, cuya red trabaja en un entorno colaborativo para la creación continua de conocimientos y Librería, que forma parte de la red de proveedores y suministro de recursos claves, como es el material bibliográfico requerido por la Biblioteca y sus diferentes usuarios.

De otra parte, adicional a las redes mencionadas, existen acuerdos de la universidad con otras universidades en las que se permite principalmente el intercambio de servicios bibliotecarios. De esta manera, se pueden considerar estos acuerdos como una extensión de algunas de las redes que hay en la Biblioteca, pero, principalmente como un potencial para desarrollar nuevas y fortalecidas redes de conocimiento. Estas son: el G8 que funciona como una red de conocimiento con las principales entidades universitarias de Medellín y su área metropolitana y el 4U, conformada por cuatro universidades del país con el fin de complementarse en actividades de educación, docencia, investigación y extensión.

8 En el tercer objetivo específico se buscaba explorar los diferentes actores y relaciones que se tejen entorno al conocimiento en el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas.

A través de algunos apartes de las encuestas se logró conocer más en detalle la realidad que perciben algunos de los entrevistados acerca de las relaciones en las diferentes redes de conocimiento y sus interacciones.

El Centro Cultural cuenta con espacios físicos y virtuales que la convierten en un espacio de interés prioritario para los estudiantes y otros actores de las redes, allí se tiene el ambiente adecuado para promover el aprendizaje activo, el descubrimiento, el trabajo colaborativo, la generación de nuevas ideas, el encuentro y la interacción con los demás.

Existe un reconocimiento claro de las redes intraorganizacionales e interorganizacionales del Centro Cultural, sin embargo, su gestión no responde a un proceso sistemático y no existen objetivos específicos respecto a la gestión del conocimiento y la red.

En cuanto a definición de los roles y responsables en el Centro Cultural para su participación en diferentes iniciativas y redes, no existen en la Biblioteca, por lo cual hay redes que pierden atención con el tiempo. Igualmente, es necesario fortalecer una cultura y una forma de trabajar alrededor de la gestión del conocimiento y del aprovechamiento de esas redes.

En general la Biblioteca juega un papel protagónico para la Universidad y también lo es como parte de las diferentes redes de conocimiento que existen. Sus espacios y los esfuerzos de sus directivas y personas claves demuestran un espíritu para prestar nuevos y mejores servicios para los diferentes actores de la universidad y de las redes en general, no obstante, existe una oportunidad para catapultar las posibilidades que puedan aportar las redes de conocimiento si se acompañan con un marco de gestión estructurado, sistemático y que persiga objetivos claros y definidos en lo que respecta a la gestión del conocimiento y gestión de esas redes.

6. TRABAJOS FUTUROS

Los trabajos futuros podrían ser:

Llevar a la práctica una estrategia competitiva de la Biblioteca, basada en los elementos expuestos en la presente investigación y en la forma propuesta en el capítulo de marco de gestión de redes de conocimiento. A partir de los análisis, los hallazgos y las conclusiones se podría profundizar como producto de las experiencias, lo cual sería un buen complemento al campo de las redes de conocimiento y su gestión.

Por otra parte, el desarrollo del marco de gestión de redes de conocimiento se realizó desde la teoría de gestión de proyectos y con los elementos de gestión de Intriago (2014). Se podrían abordar, entonces, nuevas propuestas de investigación para redes de conocimiento desde otros enfoques y perspectivas para aumentar la base de conocimiento alrededor de los marcos de gestión para redes de conocimiento en las bibliotecas de las universidades.

También se podría ampliar el alcance de la investigación, extendiendo el análisis de las necesidades de gestión en redes de conocimiento en organizaciones diferentes a las bibliotecas y universidades, con el fin de enriquecer las metodologías de gestión y ampliar el campo de aplicación de la investigación.

7. REFERENCIAS

Acosta, P. (2010). *Creación y desarrollo de capacidades: un modelo basado en el enfoque del conocimiento.* Tesis doctoral Universidad Autónoma de Madrid.

Báez Hernández, A., Hernández Medina, C. A., & Carrasco Fuentes, M. A. (2017). *Praxis De Una Red Local De Gestión Universitaria Del Conocimiento Y La Innovación Y Desarrollo Local*. *Role Of Knowlwdge And Innovation University Management Local Network In Local Development.*, *16*(3), 305–318. Recuperado de http://10.0.87.48/S07179103/2017.18

Barbeito, M. L., & Páez, J. J. P. (1999). *Lo global y lo local Reflexiones sobre una interacción emergente.* Revista Latina de Comunicación Social, 17, 1–4

Beazley, H., Boenisch, J. y Harden, D. (2003). *La continuidad del conocimiento en las empresas, Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van.*

Blanco, N. (2020). *Bibliotecas, libros y lecturas a través del COVID-19*. *Libraries, Books and Readings through COVID-19.*, (43), 5–11. Recuperado de http://10.0.133.48/ics.i43.8826

Bogatti, S. P., Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. Journal of Management, 29(6), pp. 991-1013.

Chacón, A. P. (2017). *La génesis del conocimiento: de la sensación a la razón.* Educer, 21(69), 241-251.

Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2010). *Knowledge-based inter-organizational collaborations.* Journal of Knowledge Management, 14(3), 348-358.

Garridob., s. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw Hill

International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) (2021). (n.d.). Recuperado de https://www.ifla.org/ES/

Ito, K., Ikeuchi, K., & Daiko, T. (2021). Global knowledge flow and Japanese multinational firms' offshore R&D allocation and innovation. Japan & The World Economy, 59. https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1016/j.japwor.2021.101090

Hernández, R, FeLopera, H., & Juarroz, R. (n.d.). *Integración de redes de conocimiento: una responsabilidad de la biblioteca universitaria "Ir con toda la información más allá de la información."* Recuperado de http://www.hlopera.net

Huergo, J. (2004). *Los procesos de gestión.* Recuperado de http://servicios2. abc. gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar.

Intriago, M. (2014). *Propuesta de un sistema de gestión por procesos y manual de procedimientos para la corporación Catering Service CATEMASIBO S. A*. (Tesis de Ingeniería Comercial). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Knoke, D. y Kuklinski, JH (1982), *Network Analysis,* Sage Publications, Londres.

López G., J. L. (2018*). Reflexiones sobre Redes de Conocimiento y Educación a Distancia en el Contexto Venezolano*. *Reflections on Knowledge Networks and Distance Education in the Venezuelan Context.*, *20*(3), 404–430. Recuperado de http://10.0.142.38/telos203.02

Lopera, H. (2004). Integración de redes de conocimiento: bibliotecas universitarias. Recuperado de www.udea.edu.co/hlopera/irc.html.

Mentzas, G., Apostolou, D., Kafentzis, K. y Georgolios, P. (2006), *"Redes interorganizacionales paraintercambio de conocimientos y comercio"*, número especial sobre "Intercambio de información entre múltiples organizaciones" *Revista de Tecnología y Gestión de la Información*, vol. 7, núm. 4, págs. 259-76.

Miñano Delgado, N. I. (2020). Gestionemos adecuadamente los recursos económicos para que en el futuro tomemos decisiones responsables.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), The Knowledge-creation Company, Oxford University Press, Nueva York, NY

Ortegón, E., Pacheco, J. F., Prieto, Adriana. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Serie Manuales 42. Naciones Unidas, CEPAL, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Paredes, A. J. (2019). *Prospective Planning for Corporate Knowledge Networks in Public Venezuelan Universities*. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000200006&lng=en&tlng=en

Peña Vera, T. (2006). *Contribución de las unidades de información en las redes organizacionales. Revista Venezolana de Gerencia*, *11*(36), 531–549.

Pinochet, G. (2017). *El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento*: estudio de casos. Recuperado de https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187247578006/html/index.html

Quispe-Farfán, G. A. (2020). *Las bibliotecas públicas peruanas frente a la crisis de la COVID-19: servicios, reflexiones y desafíos*. *Peruvian Public Libraries in the Face of the COVID-19 Crisis: Services, Reflections and Challenges.*, *43*(3), 1–14. Recuperado de http://10.0.68.125/udea.rib.v43n3eRf2

Riesco, M. (2004). *Gestión del conocimiento en ámbitos empresariales: "modelo integrado-situacional" desde una perspectiva social y tecnológica* (Tesis doctoral). Universidad Pontificia de Salamanca, España. Recuperado de http://summa.upsa.es/pdf.vm?id=0000014258&page=1 Fecha de recuperación: 05-04-2013.

Ryle, G. (1990). The Concept of Mind. London: Penguin Books.

Ritter, T. y Gemünden, HG (2003), *"Relaciones y redes interorganizacionales: una visión general"*, Revista de investigación empresarial, vol. 56, núm. 9, págs. 691-7

Sánchez, M. A., & Pinochet, G. (2016). *El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento: estudio de casos. Universidad & Empresa*, *19*(32), 107. https://doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4847

Tang S. (2000). *Gestión del conocimiento en las bibliotecas del siglo XXI.* En: XXI. 66th IFLA Council and General Conference. August 13-18 Jerusalem, Israel. Jerusalem: IFLA; 2002.

Boletín de La Asociación Andaluza de Bibliotecarios, (2020). *Una nueva realidad, aprovechémosla*. *35*(120), 351–354. Recuperado de http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=147934623&lang=es&site=ehost-live

Villamayor, Claudia y Ernesto Lamas (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana,* Quito, AMARC.

Wilkinson, I. y Young, L. (2002). *"Sobre empresas, relaciones y redes cooperantes",* Journal of Business Investigación, vol. 55, núm. 2, págs. 123-32

Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about thinking – How people and organizations create, represent, and use knowledge.* Arlington, TX: Schema.

Wiig, K. (2004). *How Effective Decision Making Leads to Corporate Success.* Estados Unidos: Butterworth-Heinemann

Wiig, K. (2007). *Enterprise Knowledge Management.* Recuperado de http://www.krii.com/downloads/enterprise_km_2007.pdf

ANEXOS

Anexo A. Entrevista

Objetivos en la investigación:

1. Identificar los recursos para la gestión de la red de conocimiento en la biblioteca.
2. Buscar los elementos de gestión que existen para facilitar las redes de conocimiento en la biblioteca.

Protocolo de entrevista investigación: Propuesta marco de gestión de redes de conocimiento para el Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas.

Tiempo de la entrevista: 5O minutos *(aprox.)*

Fecha: 31 de agosto 2021.

Lugar: Plataforma Teams.

Entrevistados:

Claudia Vélez Pereira, Coordinadora COIN.
Julian Naranjo, Coordinador (e) gestión de Servicios.
Walter Blandon, Coordinador Tecnología y Proyectos.
Lina Teja, Coordinadora Recursos de Información.
Gloria Patricia Ospina, Jefa Centro Cultural.

Introducción: quiero agradecerle su tiempo para colaborar con esta investigación. Mi nombre es Oscar Mario Monsalve Pérez, soy estudiante de la Maestría en Gerencia de la innovación y el conocimiento de la Universidad EAFIT, quisiera hablarle sobre las redes de conocimiento y el marco de gestión alrededor de ellas. La entrevista no tomará más de 60 minutos y grabaremos, con su permiso, las respuestas; estas permanecerán confidenciales. Recuerde que está en la libertad de responder solo las preguntas que

desee y terminar la entrevista cuando lo quiera. ¿Está dispuesto a participar de esta entrevista? ¿Podemos grabar sus respuestas?

Entrevista:

1. Directora Biblioteca universidad de Eafit:
    a. ¿Según su experiencia cuales son las redes de conocimiento que conforman actualmente alrededor de la biblioteca con los diferentes actores de la universidad y cuales nuevas se requerirían? ¿Cuáles sería la red de conocimiento ideal?
    b. El presente trabajo permite plantear un marco de gestión específico con un diseño y con un enfoque ejecutivo y una medición ¿Cuáles elementos considera usted que debería contener ese marco de gestión?
    c. ¿Cómo se imagina usted que debe contener el diseño de ese marco de gestión?
    d. ¿Cuáles son los indicadores de desempeño de ese marco de gestión?
    e. Desde su posición de directora de la universidad, ¿cuál sería el marco de gestión de redes de conocimiento ideal para la universidad?
    f. ¿Cuenta la universidad con recursos y cuales son para la gestión de la red de conocimiento?
    g. ¿Cuál sería la estructura que lideraría y gestionaría las redes de conocimiento a través del marco de gestión?
2. Coordinador de gestión tecnológica proyectos:
    a. ¿Según su experiencia cuales son las redes de conocimiento disponibles en la universidad y cuales nuevas se requerirían?
    b. ¿Existen herramientas informáticas en la universidad para administrar esas redes de conocimiento? Si la respuesta es sí, por favor descríbalo.
    c. ¿Si b es si, por favor describa las fortalezas y debilidades de esas herramientas?

d. Desde su posición de responsable de informática, cual sería las herramientas que pueden soportar un marco de gestión del conocimiento.

3. Coordinador de servicios (e).
    a. ¿Según su experiencia cuáles son las redes de conocimiento disponibles en la universidad y cuáles nuevas se requerirían?
    b. ¿Existe un marco de gestión, que permita administrar esas redes de conocimiento? ¿Cómo puede usted describir el funcionamiento de ese marco de gestión?
    c. ¿Cuáles son los indicadores de desempeño de ese marco de gestión que se miden actualmente?
    d. ¿Desde el ámbito de sus responsabilidades, cómo debería funcionar el marco de gestión para redes de conocimiento ideal para la universidad?
4. Coordinadora de recursos de información:
    a. ¿Según su experiencia cuáles son las redes de conocimiento disponibles en la universidad y qué nuevas se requerirían?
    b. ¿Existe un marco de gestión que permita administrar esas redes de conocimiento? ¿Cómo puede usted describir el funcionamiento de ese marco de gestión?
    c. ¿Cuáles son los indicadores de desempeño de ese marco de gestión que se miden actualmente?
    d. ¿Desde el ámbito de sus responsabilidades, cómo debería funcionar el marco de gestión para redes de conocimiento ideal para la universidad?
5. Coordinador de competencias informacionales:
    a. ¿Según su experiencia cuáles son las redes de conocimiento disponibles en la universidad y qué nuevas se requerirían?
    b. ¿Existe un marco de gestión que permita administrar esas redes de conocimiento? ¿Cómo puede usted describir el funcionamiento de ese marco de gestión?
    c. ¿Cuáles son los indicadores de desempeño de ese marco de gestión que se miden actualmente?

d. ¿Desde el ámbito de sus responsabilidades, cómo debería funcionar el marco de gestión para redes de conocimiento ideal para la universidad?

Anexo B. Transcripciones (apartados)

Julian Naranjo:

"Yo considero que esas redes de conocimiento son las mesas a las que pertenece la Biblioteca, me refiero a la mesa de cultura, que trabaja todo lo relacionado con las actividades culturales de la U, la mesa de formación encargada de mirar las diferentes redes de formación para la U, la mesa de apropiación social del conocimiento, la mesa de investigación encargada de definir lineamientos y servicios de la Vicerrectoría de creación, la mesa de gobierno de datos, la mesa de Apolo que tiene que ver con todo lo del repositorio, protocolos y metadatos"

"No hay un marco de gestión de redes de conocimiento, no hay nada que las regule, son muy informales". "Si se necesita trabajar un tema en específico programamos una reunión, citamos a los integrantes y eso es todo…muchas de estas redes tienden a morir porque no todos pueden o quieren, es algo muy complejo".

La mesa de investigación está compuesta por la Vicerrectoría, investigación, oficina de posgrados, oficina de proyectos, de publicaciones y apoyo a los investigaciones, biblioteca y centro de datos Apolo.

La mesa de cultura está compuesta por biblioteca, nueva dirección de nuevas narrativas, extensión cultural, Editorial Eafit, la decanatura de humanidades entre otros…comunicaciones.

La de apropiación social del conocimiento esta biblioteca, Universidad de los niños, proyectos.

Sería interesante tener una red de apoyo internacional, si bien tenemos algunos convenios como Istec y Cladea, es muy difícil trabajar colaborativamente

con este tipo de asociaciones, todo esto porque la U es muy burocrática para los permisos".

Yo creería que lo que más se necesita frente a estas redes es que haya una consolidación, la única red que realmente está bien constituida es la mesa de cultura, porque el liderazgo que se asumió fue diferente a la de otras redes y no fue algo tan impuesto, fue algo que dijeron: hay que repensarse la cultura en la U y veían que esta era la forma más fácil de ahorrar ciertos esfuerzos".

Yo pertenezco a la mesa de investigación junto con Bertha, por ejemplo, pero es muy complicado que haya trabajo porque hay mucho desconocimiento de cómo funcionan las cosas, hemos podido, las personas que estamos allí, que toda la estrategia relacionada respecto la investigación es prácticamente nula y no hay nada claro en la U, entonces ese tipo de cosas no ayudan a que haya claro y bien establecido.

Dentro de los recursos de ese marco de gestión debería haber un liderazgo duro y puro.

En algunos temas sería prudente que la Biblioteca lidere ese marco de gestión, en otros no tanto, por ejemplo: yo que pertenezco a la de investigación siento que debería ser el Vice quien le ponga ese tinte, esa visión como tal.

En la de formación EXA es la que debe llevar la parada en ese marco de gestión, pero no hay un buen orden allá.

Dentro del marco creo que podrías establecer el indicador de proyectos sacados adelante, por ejemplo, ese sería uno, principalmente ese.

Walter Blandón:

Somos trasversales a casi todo y participamos en muchos proyectos tanto de biblioteca como a la Vicerrectoría. Son varios temas en los que trabajamos con esta

vice, uno de ellos es el Repositorio Institucional, también en el diseño de una propuesta para la creación de un Repositorio de datos científicos.: y este es un proyecto aparte al Repositorio Institucional…es algo particular que se centra específicamente en lo que utilizan los grupos de investigación para el conocimiento…en un proyecto de investigación el resultado final puede ser un artículo, un informe, un libro pero detrás de eso hay una cantidad de datos y de información que no se está alojando en un espacio definido por la Universidad cada grupo de investigación utilizará sus propios recursos para hacer esa gestión de datos.

En biblioteca empezamos a liderar el repositorio científico porque ya tenemos la experiencia en el manejo del Repo institucional…en este momento está en stand by, esperando las directrices de la nueva Vicerrectoría. Esto hace parte de las iniciativas en el ámbito de repositorios.

En el tema de la gestión de redes nos apoyamos mucho de la dirección de informática, ellos nos cedieron parte del manejo de esa infraestructura a Biblioteca, a pesar de que el Repositorio es institucional, desde Biblioteca decidimos liderar el proceso porque vimos que así lo hacían en otras bibliotecas. Lo gestionamos en lo que respecta a la tecnología y seguimos haciendo el soporte en alojamiento y técnico. La dirección de informática se ha involucrado un poco más en el tema de los Repositorios. Con ellos también manejamos temas sobre seguridad informática, actualizaciones y en esa parte es que trabajamos con ellos; también administración de contenidos. La biblioteca no está sola en el asunto de gestión del Repositorio Institucional, lo mismo con el Repositorio de datos estamos trabajando desde biblioteca, pero en algún momento entraran varias personas de la Vicerrectoría de descubrimiento y creación.

Con respecto a las redes de conocimiento, como te decía, vamos de la mano de los lineamientos de dirección de informática, no participamos activamente de grupos de trabajo o proyectos de ellos, pero en todos nuestros temas de tecnología los tenemos en cuenta…esa sería una de las redes de conocimiento, que, aunque

no participamos mucho, si tenemos que estar al tanto. También participamos en el Sistema de Gestión de Calidad, por estar certificados con la Norma ISO 9001, debemos estar involucrados, somos un proceso transversal en biblioteca a los demás procesos que se manejan en el área, nuestros procedimientos apoyan toda esa tarea en la biblioteca y a la vez de la mano con el proceso de gestión de calidad de la Universidad. También hay otro proceso que ha venido cogiendo fuerza en los últimos dos años que es el gobierno de datos y ahí lo que se busca es que la Universidad gestione de una manera eficiente todos esos datos que se generan a nivel institucional y a nivel de cada área, con el fin de brindar información suficiente en los diferentes procesos, debemos participar en la alimentación de ese gobierno de datos.

Somos un nodo con la dirección de Informática.

Estamos pendientes para el cambio de Sinbad, el cambio de sistema de información es la base para poder seguir avanzando en todos estos temas, Sinbad cumplió su vida útil, no nos permite evolucionar a otro nivel de servicios que queremos ofrecer a los usuarios. (Alma, Koha, Worshap de OCLC, Folio, Itms, Sinfoni, Janium).

Como debilidades sería que desde informática no conocen muy bien lo que trabajamos en Biblioteca, ellos no sabrían a quién redirigir los casos que se reportan en temas técnicos. De alguna manera han venido adaptando esos conocimientos a su base de datos. El tema es mas de desconocimiento y comunicación.

Dentro de un marco de gestión del conocimiento la Universidad tiene el Sistema de casos que es Aranda y ha incorporado nuevas, el software de gestión de incidentes es de gran importancia; también nos apoyamos mucho en la PMO de la Dirección de Informática.

Estamos tratando de integrar los repositorios con el convenio 4U y ya hemos logrado dos de ellos, con las otras dos no ha sido tan fácil porque ellos tienen otros sistemas; también en proyectos informático con el G8 estamos involucrados en

todos, de igual manera con Epik tenemos que ver con este nuevo sistema de la Universidad en su momento para ofrecer nuestra integración de los servicios de cara al usuario.

Quisiera que estuviéramos integrados en proyectos como de ciudad, por ejemplo, uno podría mirar con la Red de Bibliotecas cómo integrar servicios.

Claudia Vélez:

Con la Vicerrectoría tenemos una mesa, con la estamos con la oficina de posgrados, la Universidad de los niños y nosotros, y eventualmente actores que están con nosotros como el Vicerrector y profesores. Desde COIN aportamos a esa mesa todo el relacionamiento que tenemos desde COIN con el curso de gestión de la información, por ejemplo, es como un aporte desde Biblioteca, aunque no sea una red de conocimiento, pero aportamos esa formación.

Se está buscando una estrategia de rutas de formación desde la Universidad de los niños, hasta profesores y estudiantes de doctorado con el fin de fortalecer las competencias para la investigación, la docencia, la creación y la innovación.

Participamos muy de la mano con EXA en ofertas formativas para los profesores, es decir qué ofrecemos nosotros para que EXA lo incluya en su agenda formativa.

También, aunque no es una alianza muy amplia, también trabajamos con la Escuela de Humanidades, con CELEE, desde las normas APA, ellos vienen y aportan en todo el tema argumentación, es decir, que hacia la función de la cita dentro del texto.

Otra red que quedó en stand by fue la participación en la definición del Núcleo de Formación Institucional, que son esas materias obligatorias para toda la Universidad y que son como la impronta de EAFIT, lo que diferencia, estuvimos dos

años con esa participación…no nos volvieron a invitar a las reuniones y no sabemos qué pasó…

Comenzamos a conversar con la Oficina de Desarrollo de Empleados para que toda la capacidad instalada que tenemos nosotros en el desarrollo de competencias informacionales y digitales, no se quede solo para estudiantes y algunos profesores, sino que también se pueda utilizar para empleados administrativos.

Para un marco de gestión del conocimiento desde nuestra área son cosas que ya se van dando administrativamente, ¿qué pasa a veces? Que hay otras decisiones que están por encima de los grupos de estudio o trabajo, que ya se salen de lo que se desea. Es decir, estos asuntos de formación no dependen solo de lo que nosotros deseamos, sino que requieren de estancias superiores.

Dentro de las redes sería muy bueno indagar en cómo tener unas estrategias transversales para que no ataquemos a los estudiantes con temas que pueden ser repetitivos en muchas carreras.

Tenemos muy buena relación con el Centro de Servicios Transversales, porque desde la escuela de la administración ese el Centro que se encarga de la programación académica, entonces con algunos profesores nos reunimos uno a uno, pero también este centro hace la programación en otros programas.

Lo que se busca es concentrar un poco más las actividades, no todos podemos hacer de todo, eso sirvió en algún momento en que los servicios eran muy planos, ahora necesitamos servicios más especializados, de tal forma que COIN logre solucionar las solicitudes que le lleguen con las personas que se tienen.