

## AUDITORÍA DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL RESULTADOS DE IMPLEMENTACIÓN EN EL MUSEO PARQUE EXPLORA DE MEDELLÍN

Alexandra Ruiz Correa<sup>1</sup>

Ana Cecilia Diez Gaviria<sup>2</sup>;

***Abstract:** This article shows the results of an empirical investigation in which the application of the organizational knowledge audit was carried out in the area of education and school development of the Museo Parque Explora, in the city of Medellín. As part of the degree work in the Masters in Management of Innovation and Knowledge at the Eafit University, presented in 2018. To do this, initially, a literature review was made that tracked the concepts of knowledge management and auditing. knowledge; these concepts were related, on the one hand, with the museographic practice, and on the other, with the capitalization of knowledge, competitive advantage and innovation. Subsequently, we proceed to build a methodological route that integrates different proposals from different authors, to finally apply the knowledge audit focused on the culture, people, processes, technology and strategy of the area of education and school development of the museum. Finally, these data were analyzed and problematized in order to present recommendations and guidelines.*

*Keywords:* knowledge management; knowledge audit.

**Resumen:** Este artículo muestra los resultados de una investigación empírica en la que se realizó la aplicación de la auditoría de conocimiento organizacional en el área de educación y desarrollo escolar del Museo Parque Explora, en la ciudad de Medellín. Como parte del trabajo de grado en la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad Eafit, presentado en el año 2018. Para ello, inicialmente, se hizo una revisión de literatura que rastreó los conceptos de gestión del conocimiento y auditoría de conocimiento; tales conceptos fueron relacionados, de un lado, con la práctica museográfica, y de otro, con la capitalización del conocimiento, la ventaja competitiva y la innovación. Posteriormente, se procede a construir una ruta metodológica que integra diferentes propuestas de diversos autores, para finalmente aplicar la auditoría de conocimiento enfocada a la cultura, las personas, los procesos, la tecnología y la estrategia del área de educación y desarrollo escolar del museo. Finalmente, estos datos fueron analizados y problematizados en función de presentar recomendaciones y orientaciones.

*Palabras clave:* Gestión del conocimiento; auditoría de conocimiento.

---

<sup>1</sup> Master en Gerencia de Innovación y Gestión del Conocimiento– Universidad EAFIT Medellín – Colombia. aruizco1@eafit.edu.co

<sup>2</sup> PhD en Administración – Universidad EAFIT Medellín – Colombia. adiezga@eafit.edu.co

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde su creación en 2007, el Museo<sup>3</sup> Parque Explora se ha posicionado como un referente de ciencia, tecnología e innovación en Medellín y Latinoamérica. Su crecimiento le ha llevado a cambiar su estructura organizacional y a transformar la forma como genera nuevos productos y servicios para públicos locales, nacionales e internacionales. Dichos cambios han traído consigo la necesidad de aprovechar su *know how* para garantizar su sostenibilidad. Sin embargo, las fugas de conocimiento, así como la falta de transferencia de conocimiento entre empleados, aliados y comunidades ha impedido capitalizar el conocimiento del museo para la generación de ventaja competitiva e innovación. Por lo anterior, la investigación tuvo como objetivo general la formulación de una auditoría de conocimiento organizacional que permitiera al área de educación y desarrollo escolar del Museo Parque Explora aprovechar sus conocimientos, generar ventaja competitiva e impulsar la innovación.

En sentido amplio, la auditoría de conocimiento realizada permitió concluir que los principales factores de éxito en el área de educación y desarrollo del Museo Parque Explora resultan de la captura de la información, de los escenarios y de los espacios que promueven la comunicación de conocimientos entre diversos actores; mientras que las brechas o aspectos débiles por mejorar se deben a la falta de capitalización de los conocimientos de las personas, la falta de formación en conocimientos críticos, y a la ausencia de protección, aseguramiento y valoración del conocimiento que se genera en el área de educación y desarrollo escolar. El artículo se presenta en cinco apartados, el primero presenta el marco de referencia, el segundo la metodología, el tercero el análisis, discusión y resultados y el cuarto las conclusiones, se finaliza con las referencias bibliográficas.

---

<sup>3</sup>De acuerdo al Consejo Internacional de Museos, el museo es una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierto al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo.

## 2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

La mayoría de las propuestas actuales destacan la gestión del conocimiento organizacional a partir de la gestión del capital intelectual, el uso de tecnologías y de los procesos de gestión de conocimiento que se relacionan con la identificación, adquisición, difusión, almacenamiento, uso, aplicación y creación del conocimiento en las organizaciones. Wiig (1997) abordó dicha gestión como la manera de entender, concentrar y construir de manera sistemática, explícita y deliberada el conocimiento, renovarlo y aplicarlo. De otro lado Alavi y Leidner (1999) unos de los autores más citados, señalaron que la gestión del conocimiento efectivamente era un proceso sistemático para adquirir, organizar y comunicar el conocimiento tácito y explícito de los empleados, pero con el objetivo de que ellos pudieran utilizarlo para mejorar la efectividad y productividad en el trabajo.

Por su parte, Tiwana (1999) comenzó a hablar sobre el concepto de competitividad, al definir la gestión del conocimiento como la que permite la creación, distribución y explotación del conocimiento para crear y conservar los valores competitivos en las organizaciones y, autores González y Marsal (2002) integran a la gestión del conocimiento organizacional la gestión del capital intelectual a partir de la valoración del *know how* de las empresas, las patentes y las marcas, el impulso de la cultura organizativa y la puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y acceso de conocimiento a partir de la tecnología. Otro autor que respalda la visión del capital intelectual es Nonaka (2003) al señalar que la gestión del conocimiento no es simplemente cuestión de procesar información objetiva de una manera mecanicista y automática; sino una oportunidad de aprovechar el conocimiento tácito y las percepciones subjetivas de los empleados.

En 2003, la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo [OECD], (2003), definió la gestión del conocimiento como una práctica internacional y sistemática para la gestión efectiva de los procesos de adquisición, captación y uso compartido y productivo de conocimientos, una visión sistemática del concepto que ayudaría a mejorar el aprendizaje y el rendimiento organizacional.

Por su parte, Gallego, Ongallo, Rodríguez y Rubio (2004) empezaron a hablar de la gestión del conocimiento organizacional como una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextualizada e instituciones de los expertos, que se encuentra contenida en

documentos, rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas, así como en la cabeza de las personas. Los autores evidenciaron su interés por los rasgos culturales y el conocimiento tácito que se encuentra en la cabeza de las personas.

De acuerdo con las posturas de estos autores, se resaltan dos aspectos importantes en la gestión del conocimiento organizacional, de un lado aquellos basados en el conocimiento explícito orientados a la generación de capital intelectual y de otro lado aquellos relacionados con el conocimiento tácito, lo cual finalmente se ve reflejado en procesos de transferencia de conocimiento con otros actores, el uso adecuado de las tecnologías y la comprensión de la cultura organizacional, como factores importantes para promover la competitividad e innovación en cualquier organización.

En la actualidad, si una organización quiere ser competitiva en el tiempo, debe identificar el conocimiento crítico fundamental para el cumplimiento de los objetivos, el conocimiento disponible y el aprendizaje a partir de la experiencia (Rodríguez, 2012), para ello se han generado una diversidad de tipos de auditoría del conocimiento, pero fueron Debenham y Clark (1994) los primeros en definirla como un documento de planificación en el cual se proporciona una visión estructural del conocimiento en la organización, además de identificar los repositorios de conocimiento. Por su parte, Liebowitz, Montano y McCaw (2000) la conceptualizaron como una herramienta para valorar el conocimiento potencial almacenado, la primera etapa de cualquier estrategia de gestión del conocimiento.

Durante las primeras décadas del siglo XXI el concepto de auditoría ha sufrido transformaciones, varios autores concuerdan con que esta permite identificar el conocimiento crítico y la forma de almacenamiento para lograr los objetivos de la organización. Hylton (2002) considera que la auditoría del conocimiento es un paso inicial, mediante el cual se evalúa la riqueza del conocimiento corporativo, tanto en lo explícito como en lo tácito.

Una de las definiciones recientes concibe la auditoría del conocimiento como el proceso mediante el cual se realiza un diagnóstico en una organización para precisar qué conocimiento existe, quién lo posee, cómo se crea, dónde se almacena, cómo fluye entre sus miembros y cómo se utiliza; se hace un estudio del conocimiento organizacional y cómo se gestiona (Soltero, 2009). Además de ser entendida como el proceso mediante el cual se identifica el tipo de conocimiento que tiene una organización. Para su realización, es vital identificar quiénes generan conocimiento, cómo se produce, cómo se usa y cómo circula el flujo de conocimiento.

Con base en lo anterior, se describen a continuación los diferentes tipos de auditoría de conocimiento que se encontraron en la literatura revisada

### **1.1. Auditorías centradas en procesos de conocimiento**

- En la auditoría Liebowitz et al. (2000), se centra en los procesos, pues centra su atención en encontrar la forma más efectiva para almacenar y difundir el conocimiento.
- La auditoría de Lauer y Tanniru (2001) tiene como objetivo comprender los procesos que hacen parte de las actividades del conocimiento, y a partir de allí abordar los objetivos de conocimiento de una organización.
- La auditoría de Perez-Soltero y Valenzuela (2007), permite reconocer los activos de conocimiento de las personas a partir de los procesos de adquisición, identificación, mapeo y análisis de flujo del conocimiento

### **1.2. Auditorías centradas en las personas y la cultura.**

- El modelo de Hylton (2002) define la auditoría como una actividad de investigación, análisis e interpretación que incluye un estudio de políticas de información y conocimiento de la organización, su estructura de conocimiento y flujo de conocimiento.
- La auditoría de Cheung et al (2007) tiene como objetivo presentar un enfoque sistemático mediante el cual se exalta la evaluación de la cultura organizacional como un aspecto importante que se debe tener en cuenta ante cualquier cambio que se quiera realizar en la organización.

### **1.3. Auditorías que integran más de dos enfoques.**

- La auditoría de Burnett, Illingworth y Webster (2004) exalta la importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la gestión del conocimiento y hace énfasis en la importancia de los procesos de conocimiento como: la creación, la identificación, el uso y la importancia de las personas.
- La metodología de Iazzolino y Pietrantonio (2005) se centra en dos elementos: el conocimiento organizacional, que aborda las formas de difusión de conocimiento y los tipos de conocimiento (implícito y explícito) que se necesitan en los procesos comerciales, y las capacidades de gestión, que se enfocan en el sistema de gestión del conocimiento que tenga la organización para crear, memorizar, distribuir y usar el conocimiento organizacional.

A continuación, se describe un resumen de las auditorías antes descritas:

**Tabla 1. Síntesis de los tipos de auditoría de conocimiento.**

<b>METODOLOGÍAS DE AUDITORÍA DE CONOCIMIENTO</b>			
<b>Autores</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Etapas</b>	<b>Enfoques</b>
Liebowitz, et al. (2000)	Cuestionarios, entrevistas, mapas y flujos de conocimiento. Cuestionarios basados en conocimiento, análisis de las tareas.	1. Identificación del conocimiento en el área 2. Identificación del conocimiento perdido 3. recomendar conocimientos a la administración	Procesos
Lauer y Tanniru (2001)	Entrevistas, encuestas	1. Metas de conocimiento. 2. Identificación de conocimiento. 3. Adquisición de conocimiento 4. Desarrollo del conocimiento 5. Distribución e intercambio de conocimiento. 6. Retención de conocimiento. 7. Evaluación de conocimiento	Procesos
Hylton (2002)	Encuestas, entrevistas, mapeo de fuentes de conocimiento tácito y explícito	1. Aplicación de una encuesta con los empleados de la organización. 2. Entrevistas cara a cara con los empleados 3. Mapear las principales fuentes de conocimiento explícito y tácito dentro de la unidad auditada.	Personas
Burnett, Illingworth y Webster (2004)	Entrevistas, cartografías, cuestionarios, grupos focales	1. Día de Aprendizaje Fase 2. Criterios de medición Fase 3. Entrevistas de auditoría Fase 4. Desarrollo del mapa de conocimiento Fase 5. Retroalimentación Fase 6. Desarrollo del plan de implementación Fase 7. Implementación	Procesos, la tecnología, la estrategia y las personas
<b>METODOLOGÍAS DE AUDITORÍA DE CONOCIMIENTO</b>			
<b>Autores</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Etapas</b>	<b>Enfoques</b>
Iazzolino y Pietrantonio (2005a)		1. Detección del conocimiento organizacional. 2. Evaluación de efectividad del sistema de gestión de conocimiento.	Estrategia tecnológica y organizacional
Perez Soltero, et al. (2006)	Entrevistas con los gerentes de la organización, revisión de documentos estratégicos, cuestionario exploratorio, encuesta, entrevistas a profundidad, diagramas, software, diagramas	1. Adquirir información estratégica de la organización e identificar los procesos 2. Identificar los procesos clave de la organización y los criterios de medición. 3. Priorizar y seleccionar los procesos clave. 4. Identificar las personas clave. 5. Reunirse con las personas clave. 6. Obtener inventario de conocimiento. 7. Analizar flujo de conocimiento. 8. Mapa de conocimiento. 9. Reporte de auditoría de conocimiento. 10. Re-auditoría continua de conocimiento.	Procesos centrales
Cheung, et al. (2007)	Encuestas, entrevistas, grupos focalizados, observación participativa,	1. Estudio de antecedentes. 2. Evaluación de la cultura. 3. Investigación a profundidad. 4. Construcción de inventario de conocimiento y mapa de conocimiento 5. Análisis de redes de conocimiento y redes sociales. 6. Recomendaciones para la estrategia de gestión de conocimiento 7. Implementación de herramientas de gestión del conocimiento y construcción de la cultura de colaboración 8. Reauditoría continua de conocimiento	Cultura

Fuente: elaboración propia

### **3. METODOLOGÍA IMPLEMENTADA EN EL AREA DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO ESCOLAR DEL MUSEO PARQUE EXPLORA**

Este trabajo de investigación se realizó teniendo en cuenta las categorías de análisis de las auditorías de Liebowitz et al. (2000); Lauer, Tanniru (2001); Hylton(2002); Perez-Soltero, Valenzuela (2007); Cheung, Lee, Tsang( 2007) , Iazzolino y Pietrantonio (2005) y DeTena & Benitez (2005), ya que son los modelos que mejor se adaptaban a las

características organizacionales del Museo Parque Explora. Partiendo de lo anterior, se comienza con las siguientes etapas:

La búsqueda de información estratégica del Museo Parque Explora, una vez se definieron los tipos de auditoría de conocimiento a partir del estudio de las metodologías consultadas, se aplicaron tres instrumentos para la recopilación de la información: un cuestionario virtual, un taller de profundización y entrevistas con expertos.

La búsqueda de la información estratégica tuvo como propósito identificar la misión, la visión y las líneas estratégicas del área de educación y desarrollo escolar del museo. Con tal motivo, se consultaron documentos estratégicos tales como: informes de junta, presentaciones, revistas y el portal web de la organización. Además, se entrevistó a la directora de educación y desarrollo escolar con el fin de confirmar los datos obtenidos en los documentos corporativos consultados.

El cuestionario virtual fue diseñado con el objetivo de identificar el uso de herramientas o sistemas que apoyan la gestión de conocimiento y se aplicó a través de la plataforma de Google Forms a 15 de los 29 empleados del área de educación y desarrollo escolar (51% de la población), quienes dispusieron de 30 minutos para su desarrollo *online*. En esta encuesta se indagó por la relación entre la estrategia organizacional y la gestión del conocimiento, las personas y la cultura del conocimiento organizacional, la infraestructura y herramientas para la gestión del conocimiento, los procesos de gestión del conocimiento y la medición y aseguramiento de la gestión.

Como complemento a la información recogida mediante las encuestas virtuales a los empleados y las entrevistas con los expertos, se realizó un taller de profundización a través de la estrategia Café del Conocimiento,<sup>4</sup> cuyo objetivo fue profundizar en el estado de los procesos de gestión del conocimiento (identificar, crear, compartir, almacenar y usar el conocimiento) en el área de educación y desarrollo escolar del Museo Parque Explora, en el cual se recabaron datos que develaron los flujos de conocimiento, repositorios de información de cada área y las brechas que impiden el desarrollo de las tareas asociadas al conocimiento.

Finalmente, se realizaron cuatro entrevistas a profundidad a actores estratégicos, con el objetivo de obtener mayor información acerca de los objetivos estratégicos de cada

---

<sup>4</sup> El Café del Conocimiento reúne a un grupo de personas para mantener una conversación abierta creativa sobre un tema de interés mutuo para desvelar su conocimiento colectivo, compartir ideas y alcanzar un conocimiento más profundo de los temas tratados. Al final, la conversación debería llevar a la acción en la forma de una mejor toma de decisiones.

dependencia del Museo Parque Explora, la estructura organizacional, los procesos internos y la percepción de los directivos frente a la pertinencia de llevar a cabo la gestión del conocimiento en la organización, los principales datos recolectados aportaron a contrastar la visión de la gestión del conocimiento que tienen los directivos y los empleados del área de educación y desarrollo escolar y en estas se pudo encontrar las brechas o límites que impiden el desarrollo de tareas asociadas al conocimiento.

#### 4. ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y RESULTADOS

El análisis se presenta en tres apartados, inicialmente se abordan las características y la estrategia organizacional, posteriormente se abordan los aspectos relacionados con los flujos y repositorios de conocimiento, para finalizar con aquellos asuntos sobre la gestión, la cultura y los procesos de conocimiento para la ventaja competitiva

Los resultados se analizan en relación con la estrategia organizacional como la base, a través de la cual, el área de educación y desarrollo ha construido la visión educativa que le permita a futuro convertirse en un referente para la construcción de políticas públicas y la creación de Experiencias Memorables de Aprendizaje (EMA) en la escuela, el museo y los territorios. A fin de contribuir con la consolidación de un Plan de Gestión de Conocimiento se deberá tener en cuenta, el desarrollo de estrategias de aprendizaje, la formación en innovación educativa y la gestión para la innovación educativa en sus empleados, pues hace parte del conocimiento medular, necesario para realización de los objetivos misionales de la Organización, como lo muestra la auditoria de conocimiento a continuación.

##### 4.1 ACERCA DE LAS CARACTERÍSTICAS Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

*En lo que respecta a las características de la organización,* la falta de apropiación de los colaboradores del área de educación frente a la estrategia organizacional en aspectos como misión y visión muestra falencias en las metas a corto y largo plazo. El desconocimiento del ápice estratégico y la línea media y de operaciones de la organización también muestra dificultades respecto a la toma de decisiones frente a las demandas del mercado.

Reconocer el conocimiento como activo importante para en la estrategia organizacional, o para la creación de nuevos productos o servicios, facilita la implementación de estrategias asociadas con la gestión del conocimiento, lo cual es fundamental para el fortalecimiento de una cultura organizacional que tiene como objetivo

misional la creación de conocimiento científico, tecnológico y social, como es el caso del Museo Parque Explora. Las personas encuestadas, además de reconocer la importancia de la creación de nuevos productos o servicios, exaltan reiteradas veces el capital humano como fuente para el desarrollo de transformaciones a nivel organizacional, lo cual denota la importancia que los empleados dan al conocimiento generado por ellos mismos.

***En lo relacionado con las personas y la cultura de la gestión de conocimiento organizacional,*** la percepción de los empleados sobre los procesos de inducción, mentoría o intercambio de conocimiento en el área de educación está dividida mientras unos piensan que no se aprovecha el conocimiento de los empleados con más experiencia o no se realizan procesos de inducción adecuados para el ingreso a la organización, otros señalan estar conformes con los procesos de inducción o acompañamiento.

También puede decirse que parte de los encuestados desconoce las estrategias para escalar ideas o iniciativas dentro del Museo Parque Explora. De hecho, algunos describen que hace falta aprovechar el conocimiento de compañeros para el desarrollo de nuevos programas o proyectos dentro del área de trabajo, lo cual denota una necesidad de promover o estimular la creación de escenarios para la socialización de ideas o propuestas que bien podrían ayudar al área a mejorar su ventaja competitiva y aprovechar el capital humano que la integra.

***En lo que tiene que ver con la infraestructura y herramientas para la gestión del conocimiento,*** La mayoría de los empleados sienten que gran parte del conocimiento que posee el Museo Parque Explora está en cabeza de las personas, lo que denota falta de estrategias o herramientas que faciliten la codificación y el intercambio de conocimientos para el aprovechamiento de los mismos en el área. Si en el futuro un empleado valioso para el área decide retirarse, eso puede convertirse en una fuga de conocimiento, por lo cual es importante la implementación de estrategias para la captura, intercambio y transferencia de conocimiento.

Cuando se indagó sobre la herramienta o aplicativo para el almacenamiento de datos e información, casi todos los encuestados señalaron a Google Drive como el soporte de almacenamiento de la organización; sin embargo, algunos empleados consideran poco amigable esta herramienta para acceder a la información y poco efectiva para resolver problemas.

***Frente a los procesos de gestión del conocimiento,*** Los empleados señalan que los procesos de valoración, comercialización, negociación, creación, difusión y transferencia tienen un nivel alto de madurez de conocimiento en el área de educación y desarrollo escolar, mientras que los procesos de identificación, intercambio y adquisición se perciben con un nivel medio

de madurez de conocimiento. Finalmente, el diagnóstico, el aseguramiento y la protección del conocimiento, tienen un nivel bajo de madurez de conocimiento en el área. Lo anterior denota que hace falta evaluar el estado del conocimiento dentro del área de educación, además de la implementación de políticas para el aseguramiento y la protección del conocimiento que posee la organización.

***La medición y aseguramiento del conocimiento*** es un medio para obtener más ventaja competitiva; se espera entonces que la organización comparta el conocimiento y obtenga beneficios por ello. Sin embargo, el análisis de los datos obtenidos en este estudio indica que el Museo Parque Explora no cuenta con indicadores de medición de conocimiento, indicadores de capital intelectual o políticas de aseguramiento. Lo cual es un riesgo, pues las organizaciones protegen su conocimiento con el objetivo de proteger los programas que desarrollan sus empleados; el conocimiento que se genera a nivel organizacional crea una diferenciación en el mercado que es valioso a la hora de promover una ventaja competitiva.

#### 4.2 SOBRE LOS FLUJOS DE CONOCIMIENTO, REPOSITARIOS DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN

***La identificación del conocimientos*** asociados a investigación escolar, formación de docentes en Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), coordinación y la administración de proyectos, son los conocimientos más recurrentes en el área de educación y desarrollo escolar, por encima de saberes como la pedagogía, la docencia, los idiomas, la gestión cultural, el liderazgo de equipos, las técnicas de prototipado, el diseño de talleres, la gestión de instituciones, entre otros conocimientos que posee el área pero que no se aprovechan para el desarrollo de cursos o formaciones para las comunidades o para la misma organización.

El conocimiento que más poseen los empleados del área de educación y desarrollo escolar es el relacionado con políticas públicas y educativas, también en temas como mercadeo, antropología organizacional, formación para la identificación de lecciones aprendidas, gestión de la información, gestión del conocimiento, desarrollo sostenible, técnicas creativas, liderazgo, idiomas, deportes, pintura, danza, entre otros saberes que podrían aplicarse para desarrollar nuevos productos y servicios en el Museo Parque Explora. Finalmente, se concluye que, los conocimientos críticos del área de educación y desarrollo escolar son museología y educación.

***Para la creación de conocimiento*** cuando un empleado del área de educación y desarrollo escolar requiere apoyo de una fuente interna o externa de conocimiento, este se apoya en tres actores: los compañeros con más experiencia en el área; los asesores externos y en los

líderes de áreas y las plataformas tecnológicas como Google Drive. Pocos acudirían a los compañeros de otras áreas de la organización, otros museos u organizaciones aliadas.

*Para compartir conocimiento* en mayor proporción a través de herramientas tecnológicas como los informes, *e-mail*, los boletines electrónicos, mientras que las charlas con otros, las conversaciones informales, el Café del Conocimiento con experto no son vistos como escenarios recurrentes para el intercambio de conocimiento.

Las áreas donde más se concentra el conocimiento son las áreas de gerencia de proyectos, la dirección financiera y de comunicaciones, siendo la primera la que más relaciones bidireccionales tiene, el área financiera apoya las actividades relacionadas con realización de presupuestos y gestión financiera y el área de comunicaciones, por su parte, centra los procesos en la recepción y difusión de la información que se genera en el área de educación y desarrollo escolar.

*Para el almacenamiento del conocimiento* se usa un sistema de gestión documental que permite organizar y facilitar la consulta. En el área de educación y desarrollo escolar, por ejemplo, el conocimiento se encuentra almacenado en el Centro de Gestión Documental, en los informes de gestión, en el Google Drive, las computadoras personales, los discos duros y correos electrónicos, muy pocos empleados señalaron que se encontraba en las personas.

*El uso y aplicación del conocimiento* está orientado al desarrollo de nuevos productos y servicios, la capitalización de lecciones aprendidas, el desarrollo de nuevos procesos, la toma de decisiones informada, la cualificación y desarrollo de tareas de cada cargo, la asesoría a otros proyectos y el desarrollo de tareas propias, entre otras actividades que se llevan a cabo en el área. Pocos manifestaron aplicar el conocimiento para el desarrollo de proyectos internos, crear propuestas con otras áreas para el diseño de nuevas estrategias educativas, entre otras.

#### 4.3 SOBRE LA GESTIÓN, LA CULTURA Y LOS PROCESOS DE CONOCIMIENTO PARA LA VENTAJA COMPETITIVA

El área de educación quiere ser referente de ciencia, tecnología e innovación para los ministerios de educación, secretarías de educación, centros de ciencia, universidades e instituciones educativas a partir de las experiencias memorables de aprendizaje para el intercambio y creación de nuevo conocimiento con las comunidades y aliados estratégicos. Los directivos reconocen la importancia del capital humano al querer capitalizar el conocimiento de sus empleados a partir del diseño de cursos de formación para comunidades y de conversaciones con el objetivo de hablar de temas clave para la educación y la política educativa.

Para ello se han implementado acciones orientadas a la gestión de la información, la planeación estratégica de acuerdo a las líneas de trabajo, la generación de espacios y dinámicas de trabajo flexibles, la proyección profesional de los empleados, el fortalecimiento del liderazgo y la confianza laboral. Tales componentes estimulan un clima organizacional óptimo para el intercambio y la creación de nuevo conocimiento y se evidencian en los resultados de la encuesta virtual en donde los empleados resaltan el trabajo en equipo, la confianza y la generación de espacios para el intercambio del conocimiento.

Entre otros, se resaltan los avances del área en la formación de los empleados, la realización de charlas con expertos, la implementación de lecciones aprendidas y se anuncian como retos la realización de micro pasantías en otras áreas y organizacionales afines, la creación de las páginas amarillas y la búsqueda de un aplicativo diferente a Google Drive que permita la captura y el intercambio de información en el museo. Se advierte que, aunque se vienen desarrollando estrategias para la gestión del conocimiento, no hay aún plan estratégico que integre todas las áreas de la organización y ayude a mejorar el trabajo colaborativo, la confianza y la tolerancia en los equipos de trabajo.

## **5 CONCLUSIONES**

De acuerdo a la información estratégica de la organización se encontró que tanto la línea estratégica del Museo Parque Explora como la del área de educación y desarrollo escolar están alineadas a favor del desarrollo de experiencias memorables de aprendizaje que apuntan a la apropiación de conocimientos científicos, tecnológicos y sociales, lo cual denota la importancia del conocimiento para la organización y la necesidad de darle la relevancia para la consecución de los objetivos misionales. Sin embargo, no hay un reconocimiento de la estrategia y la estructura organizacional por parte de las personas que conforman el área de educación, lo cual es reflejo de una falta de estimulación de la cultura organizacional hacia la apropiación de los valores, la misión y visión del museo.

Se reconoce el papel del conocimiento como fuente de valor para la creación de servicios y productos, además del capital intelectual como la base para el desarrollo de las experiencias que se diseñan en el área, lo cual evidencia la importancia de la capitalización de los empleados para el desarrollo de estrategias que apunten a mejorar la ventaja competitiva.

También se puede decir que las personas del área de educación y desarrollo escolar no tienen clara la visión de gestión del conocimiento en la organización, aunque hay un reconocimiento de estrategias de intercambio de conocimientos como las charlas con los

expertos, la mirada se sigue centrando en la gestión de la información, a través de herramientas como Google Drive. Lo anterior denota la necesidad de contar con unos objetivos y un plan estratégico de la gestión del conocimiento; lo que en el momento existe está supeditado a unas áreas específicas, pero no obedece a una visión estratégica de toda la organización.

El área de educación y desarrollo escolar necesita formación en museología y educación, conocimientos críticos que deben apropiar los empleados para la consecución de sus actividades diarias, no poseerlos dificulta el cumplimiento de los objetivos misionales y la apropiación de una cultura organizacional.

Igualmente existe falta de claridad de la gestión del conocimiento en las directivas de la Organización, mientras unas reconocen su importancia para el desarrollo de la estrategia, otras visiones se centran en la gestión de la información y la implementación de estrategias tecnológicas, lo cual no favorece la capitalización del conocimiento. Por otra parte, se denotó que no hay un plan estratégico de conocimiento para toda la organización; por el contrario, hay una segmentación de sus estrategias en ciertas áreas del museo, lo cual, además de confundir a las personas, no favorece la construcción de una cultura de conocimiento organizacional.

El área de educación y desarrollo escolar del Museo Parque Explora no cuenta con un modelo o plan estratégico de gestión del conocimiento alineado a la estrategia de la organización y eso no permite la apropiación de las estrategias que se han realizado a lo largo de los últimos años, es importante que se piense la gestión del conocimiento desde el ápice estratégico y se materialice a través de estrategias que todas las áreas interioricen.

## REFERENCIAS

- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge Management systems: issues, challenges and benefits. *Communications of the Association for Information System, 1*(7). Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/cais/vol1/iss1/7/>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management system: conceptual foundations and research issues. *Goizueta Business School, 106–137*. Retrieved from [https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/950622/mod\\_resource/content/1/MISQ\\_2001\\_Vol\\_25\\_No\\_1\\_page\\_107\\_Alavi\\_Leidner.pdf](https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/950622/mod_resource/content/1/MISQ_2001_Vol_25_No_1_page_107_Alavi_Leidner.pdf)
- Brooking, A. (1999). *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management*. (T. Learning, Ed.). British. Retrieved from

<https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=pqEdv38OnyYC&oi=fnd&pg=PP10&dq=Corporate+Memory:+Strategies+for+Knowledge+Management&ots=IXFD6jXW8X&sig=KylkMiq03RjqZgnevZ2tGQeJ-R8#v=onepage&q=Corporate+Memory%3A+Strategies+for+Knowledge+Management&f=false>

- Burnett, S., Illingworth, L., & Webster., L. (2004). Knowledge auditing and mapping: a pragmatic approach. *Knowledge and Process Management*, 11(25), 37. Retrieved from <https://openair.rgu.ac.uk/handle/10059/1208>
- Cheung, C., W, S., Lee, W., & Tsang, T. (2007). A systematic approach for knowledge auditing: a case study in transportation sector. *Journal of Knowledge Management*, 11(4).
- Gallego, D., Ongallo, C., Rodriguez, O., & Rubio, R. T. (2004). La implementación de sistemas de gestión del conocimiento. *Pearson Education*, 145.180.
- González, L., & Marsal, M. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. ( empresa y economía Colección de Negocios, Ed.). Londres.
- Hylton, A. (2002). A KM initiative is Unlikely to succeed without a Knowledge Audit. *Knowledge Board*, 1(10), 10. Retrieved from [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/km\\_initiative\\_unlikely\\_to\\_succeed\\_witho\\_ut\\_a\\_k\\_audit.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_initiative_unlikely_to_succeed_witho_ut_a_k_audit.pdf)
- Lazzolino, G., & Pietrantonio, R. (2005). An innovative knowledge audit, methodology: some first results from an ongoing research in Southern Italy. In *Accettatoalla KMAP International Conference on Knowledge Management* (pp. 1–14).
- Lauer, T. W., & Tanniru, M. (2001). Knowledge Management audit, a methodology and case study. *Australian Journal of Information System*, 9(1), 23–41. Retrieved from <https://journal.acs.org.au/index.php/ajis/article/view/212>
- Liebowitz, J., Montano, R., & McCaw, D. (2000). The Knowledge audit. Knowledge and process Management. *Knowledge and Process Management*.
- Nonaka, I. (2003). La empresa creadora de conocimiento. Gestión del conocimiento, Retrieved from [https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka\\_red.pdf](https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka_red.pdf)
- OECD. (2003). Measuring Knowledge Management in Buseness sector: First steps. Retrieved from <http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/9603021E.PDF>
- Perez-Soltero, A., & Valenzuela, M. B. (2007). A Model and Methodology to Knowledge Auditing Considering Core Processes. *Theicfai Journal of Knowledge Management*, 18. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/5031/eb48e6f7706c0e41afb1204d17d48ee102d7.pdf>

- Rodríguez, Y. S. (2012). Auditoría de información y conocimiento en la organización. *Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT)*, 33(3), 260–271. Retrieved from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362012000300006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000300006)
- Soltero, A. (2009). La auditoría del conocimiento en las organizaciones. *Revista Universidad de Sonora*, 25–28. Retrieved from <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/25-7.pdf>
- Tiwana, A. (1999). *The Knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledges plaforms*. (P. H. PTR, Ed.). Retrieved from [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/Tiwana\\_Amrit\\_1999\\_Knowledge\\_Management\\_Toolkit1.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/Tiwana_Amrit_1999_Knowledge_Management_Toolkit1.pdf)
- Wiig, K. (1997). Knowledge Management: an introducción and perspectives. *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), 9. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13673279710800682>.