



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREA DE INGENIERIA

Postgrado en Sistemas de Información

Trabajo Especial de Grado

DISEÑO DE UNA PLATAFORMA QUE APOYE LA CONFORMACIÓN DE
COMUNIDADES DE PRÁCTICA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

CASO: UNIVERSIDAD METROPOLITANA

presentado por

De Sousa C., Maribel;

para optar al título de

Especialista en Sistemas de Información

Asesor

Curci, Renata

Caracas, 23 de Marzo de 2006

DEDICATORIA

A Dios por acompañarme siempre, guiarme día a día, darme la fuerza y la sabiduría para seguir adelante y alcanzar el éxito.

A mi padre que aunque está en el cielo hoy celebra mi gran triunfo.

A mi madre por su perseverancia, esfuerzo se hizo participe en el logro de este sueño.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su ayuda en el logro de esta meta.

A mi asesor el Ing. Nelson Álvarez, por brindarme su apoyo incondicional, sus conocimientos y toda la ayuda que me dio en el transcurso del presente trabajo.

A mi tutora Renata Curci por su colaboración, orientación y tiempo dedicado para la elaboración del presente trabajo.

Al personal de la UNIMET por la colaboración y la información que me suministraron para la realización de este trabajo especial de grado.

A mi familia por estar junto a mi, brindarme su apoyo y consejo oportuno.

TABLA DE CONTENIDO

	Páginas
I. Introducción	6
II. Contexto de Intervención	9
Universidad Metropolitana	9
Bases Teóricas	13
Conocimiento y Organizaciones	13
Conocimiento	15
Características del Conocimiento	20
Categorías o Tipos de conocimiento	20
Procesos del conocimiento o ciclo del conocimiento	21
Gestión del Conocimiento	23
Gestión del Conocimiento en Universidades	26
Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional	29
Comunidades de Practica	30
Características de las Comunidades de Practica	38
Etapas de Desarrollo de una Comunidad	39
Estructuración de las comunidades de práctica	41
Marco de Referencia para el diseño de las comunidades	43
Consideraciones Genéricas	44
Tecnología de la Información para la Gestión del Conocimiento	45
Infraestructuras Tecnológicas	46
Portal	46
Tipología de Portales	48
Herramientas de un Portal de Conocimiento	50
III. Método	54
A. Problema	54
B. Objetivos	55

C.	Tipo de Diseño	56
D.	Propuesta de Diseño	56
E.	Procedimientos	57
IV.	Resultados	63
	Focus Group	63
	Metodología RUP	84
V.	Propuesta de diseño del Portal de Conocimiento como apoyo a la conformación de las comunidades de práctica	87
	Propuesta de conformación de las Comunidades de Práctica en la Universidad Metropolitana	87
	Comunidades de Práctica (CP) en la UNIMET	88
	Estructura de las Comunidades de Práctica en la UNIMET	89
	Conformación de las Comunidades de Práctica en la UNIMET	92
	Portal de Conocimiento UNIMET	95
VI.	Conclusiones	118
VII.	Recomendaciones	120
VIII.	Referencias	121
IX.	Anexos	127

I. Introducción

En los últimos años, elementos como la tecnología de la información y de la comunicación (TIC) y la globalización, han sido factores generadores de cambio, lo que ha motivado a las organizaciones a desarrollar sus capacidades para ser las mejores en su área y poder mantenerse competitivamente en el mercado, a lo cual no han escapado las instituciones en Venezuela. Uno de los puntos claves es crear y mantener el conocimiento actualizado; para ello la institución debe disponer del conocimiento en todos los niveles de la organización para que pueda ser utilizado y reutilizado, para alcanzar la eficiencia y eficacia; es aquí donde entra en juego la gestión del conocimiento.

Ante esto, las organizaciones se han visto en la necesidad de mejorar sus estrategias tomando la gestión del conocimiento como recurso (activo intangible) que le permitirá evaluar sus fortalezas y debilidades para aumentar sus ventajas competitivas.

Alfredo Morales y Manuel Agüero (2000), en su ponencia “La Inteligencia Empresarial en la Productividad”, plantea que: “La ventaja competitiva de las empresas es directamente proporcional a su capacidad de crear, capturar, manejar, inventariar, transferir información y generar conocimientos e incorporar las mejores prácticas, con el fin de añadir valor a cada eslabón de la cadena productiva”.

En el caso concreto de la Universidad Metropolitana, institución académica de carácter privado de larga trayectoria, también ha tenido la necesidad de mejorar sus estrategias, razón por la cual, definieron como una de las líneas de acción prioritarias la incorporación de la gestión del conocimiento, con el objeto de lograr entre otras cosas, el fortalecimiento del campo de la investigación y el desarrollo de conocimiento, como parte del cumplimiento de la misión de la institución y a su vez como parte de una estrategia de creación de valor o ventaja competitiva, de forma tal

que este conocimiento pueda ser utilizado de forma fácil y amplia; además de proveer herramientas para el trabajo en grupo y control de proyectos, entre otras cosas.

Si adicionalmente consideramos que las universidades son instituciones dedicadas por excelencia a la generación y transmisión de conocimiento y esta finalidad propia coincide con la gestión del conocimiento, la cual contempla la creación, almacenamiento y utilización del mismo. Entonces la gestión efectiva de este recurso le dará esa ventaja competitiva sobre otras instituciones educativas.

Para afrontarlos, ha de gestionar mucho mejor los recursos de que dispone, es decir, apalancar sus competencias claves. Deberá usar mucho mejor los conocimientos que posee, además de diseñar estrategias que delimiten el alcance de la Universidad en función de sus competencias, por ejemplo promoviendo la creación de comunidades de conocimiento a través de los cuales se pueda transferir y generar nuevo conocimiento, además de lograr las mejores prácticas en el campo de la investigación y la docencia.

Todo este planteamiento, nos permite avalar la necesidad de desarrollar el trabajo que a continuación se presentará, el cual se encuentra enmarcado en el análisis y diseño de una plataforma Web (portal de conocimiento) que apoye la conformación de comunidades de práctica para la gestión del conocimiento en la Universidad Metropolitana. Por otro lado, esta tesis se encuentra alineada a una estrategia prevista por la institución en la implantación de la gerencia del conocimiento.

Este trabajo, se encuentra estructurado de la siguiente manera:

La primera parte se enfoca básicamente al contexto de intervención, en donde se describen los aspectos históricos, institucionales y organizacionales de la Universidad Metropolitana así como las bases teóricas que dan sustento al presente trabajo.

En la segunda parte se desarrolla el método, en el cual se presenta de manera breve el problema, se muestran los objetivos generales y específicos, los parámetros, el tipo y la propuesta de diseño y por último la descripción del procedimiento.

La tercera parte contiene los resultados obtenidos del levantamiento de información realizado, este consta de dos partes: la primera que se refiere a la dinámica del Focus Group y la segunda que se relaciona con la metodología RUP.

En la cuarta parte, se presenta la propuesta completa para la Universidad Metropolitana, planteando tanto los elementos de estructuración y conformación de las comunidades de práctica, como lo correspondiente al diseño del portal del conocimiento.

Por último se presentan las conclusiones a las que se llegaron y las recomendaciones hechas para consideración de los que correspondan, además de las referencias bibliográficas y los anexos que sirven de apoyo a la propuesta que se presenta.

II. Contexto de Intervención

Este proyecto está inmerso en un ámbito universitario en particular, razón por la cual a continuación se describen los aspectos históricos, misión, visión, valores institucionales y estructura orgánica de la Universidad Metropolitana, contando así con una visión general de la institución.

Universidad Metropolitana

Es una institución de educación superior, de carácter privado y sin fines de lucro, dedicada a la enseñanza y a la investigación en las áreas de ciencia y tecnología, tal como lo establece su acta constitutiva y los estatutos correspondientes, que citaremos a continuación.

Según Acta Constitutiva de la Universidad en su Artículo 2: “La Universidad Metropolitana es una institución privada de educación superior, laica, sin fines de lucro, dedicada principalmente a la enseñanza e investigación de la ciencia y de la tecnología. Ha sido creada de acuerdo a una percepción científica, social y humanística, al servicio de la cultura y del progreso de la sociedad. Tendrá como objetivo principal la formación del hombre como persona y su preparación en una actividad específica que lo capacite para actuar integrado a la comunidad. La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y solidaridad humana; el respeto a la verdad y a la dignidad y libertad del hombre serán primordiales en todas las manifestaciones de la vida universitaria. La capacidad intelectual, la rectitud moral y la voluntad de trabajo son títulos indispensables para pertenecer a la Universidad Metropolitana.”

Se caracteriza por ser reconocida en el ámbito nacional e internacional y por tener una larga trayectoria, pues su origen se remonta a la década de los 60 cuando un grupo de hombres, liderados por Eugenio Mendoza, pensaron en la constitución de

una universidad que formara con criterios modernos a profesionales calificados por el talento y preparación.

Es para el 21 de octubre de 1970, que el Consejo Nacional de Universidades, aprueba su organización, planes y programas; y a partir de ese momento esta institución comienza a trabajar en la producción y difusión del conocimiento codificado, en forma de formación e investigación.

Teniendo al frente a los doctores Luis Manuel Peñalver (Rector), Rodolfo Moleiro (Vicerrector Académico) y Miguel Angel Rivas (Vicerrector Administrativo), arrancan las actividades académicas y administrativas el 22 de octubre, en su antigua sede de San Bernardino en la ciudad de Caracas, hasta el año 1976, cuando esta es trasladada al campus de la Urbina, en donde se encuentra actualmente funcionando.

Con el devenir de los años, la universidad ha crecido, así lo demuestran las cifras y el número de carreras que ofertaban inicialmente y las que en la actualidad se dictan. Por ejemplo, la UNIMET comenzó con una población de 198 estudiantes y 20 profesores y se ofrecían cinco carreras: Ingeniería Mecánica, Eléctrica y Química; ciencias administrativas y matemáticas industriales; hoy en día, la universidad cuenta con unos 5000 estudiantes de pregrado y postgrado, además de una planta profesoral de 500 entre tiempo completo y tiempo parcial, su oferta académica se extiende a quince carreras de pregrado, siete maestrías, nueve especializaciones, además de diversos programas de extensión universitaria.

Por otra parte, se podría señalar que desde sus inicios esta institución universitaria ha tenido claramente definido su misión, visión y valores rectores como institución educativa. Su misión ha estado encaminada a: “Formar profesionales reconocidos por su alto valor ético, sólida formación integral, por su calidad emprendedora y de liderazgo y de trabajo en equipo, con dominio de al menos un segundo idioma y comprometidos en el desarrollo del sector productivo y de la sociedad en general”.

Como visión se desea “Fortalecer la UNIMET como institución reconocida por la competitividad y formación integral de sus graduados, destacada por la calidad y pertinencia de su producción intelectual y técnica, por el valor que le asigna a la conducta ética de sus miembros y por el esfuerzo permanente y el compromiso para responder a las cambiantes realidades del entorno nacional e internacional”.

El funcionamiento institucional se fundamenta en una política de mejoramiento continuo. Tal política implica que toda la comunidad universitaria debe practicar y promover en su desempeño los siguientes valores y actitudes:

- Honestidad
- Excelencia
- Respeto a la dignidad de las personas
- Responsabilidad en el trabajo
- Espíritu de trabajo en grupo
- Actitud de servicio
- Fomento de la innovación
- Mejoramiento continuo del profesorado y del personal de apoyo y administrativo
- Liderazgo de los directivos, basado en el diálogo permanente con los alumnos, profesores y personal administrativo de la Institución
- Administración eficiente de los recursos
- Vinculación con la comunidad para responder a sus necesidades de acuerdo con la misión de la institución

En cuanto a su estructura organizativa podemos indicar que la UNIMET según los documentos constitutivos y normativos (acta y estatutos) está constituida por: un Consejo Superior (máxima autoridad), un Comité Rectoral, el Consejo Académico, Autoridades Universitarias (Rector, Vicerrector Académico y Administrativo y Secretario), Decanos, Directores y Jefes de Departamento.

Para poder ver con más detalle la estructura organizativa de la Universidad Metropolitana, a continuación se presenta el organigrama.

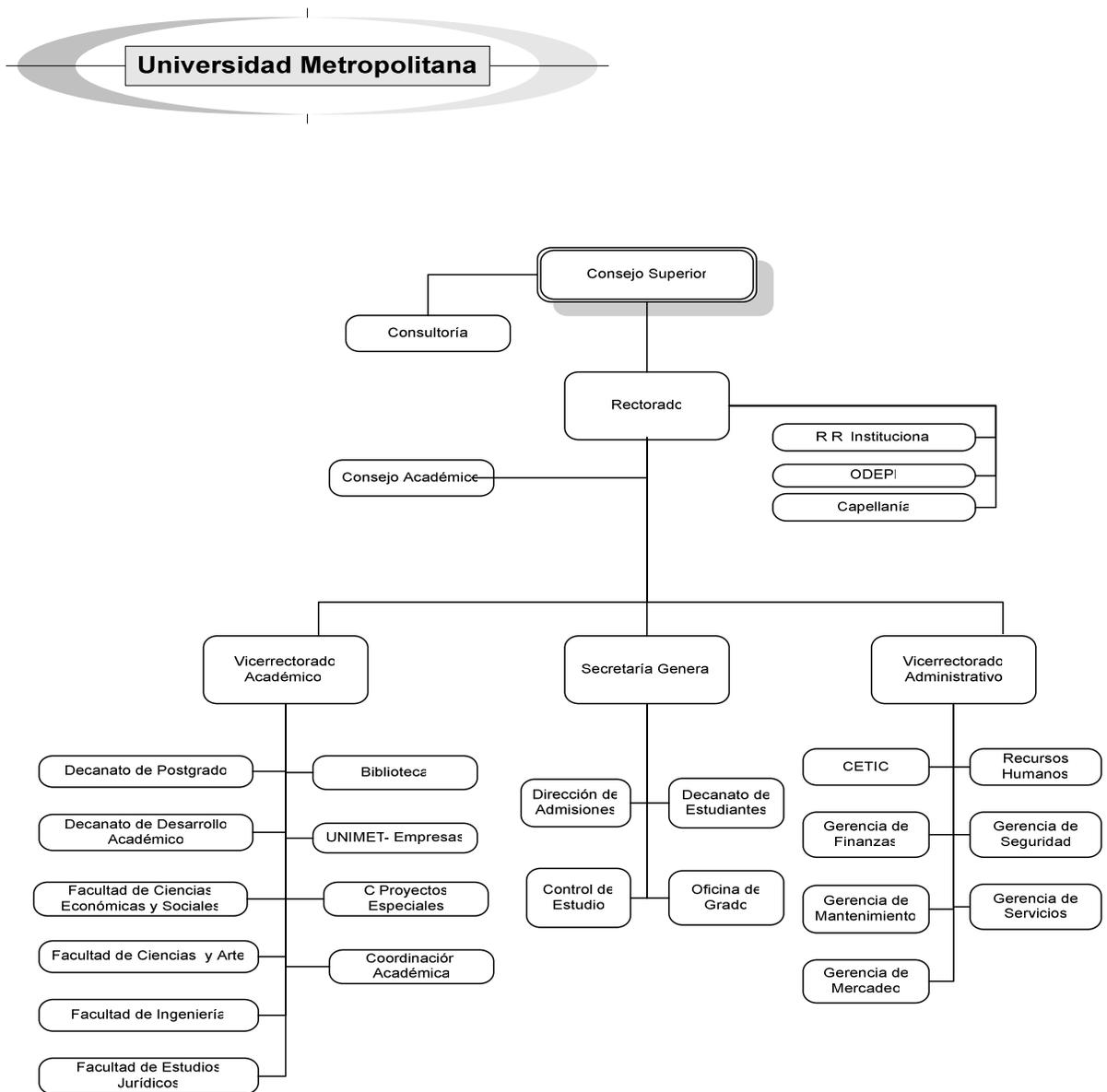


Figura N ° 1 Organigrama de la UNIMET
Fuente: Elaboración Propia apoyada en la Pagina Web UNIMET

Bases Teóricas

En esta sección se sustenta teóricamente la conformación de comunidades de práctica para la gestión del conocimiento, apoyados en una plataforma tecnológica, aplicable a un ámbito universitario. En tal sentido, las bases teóricas se refieren al conocimiento, la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, las comunidades de práctica o de conocimiento, la tecnología de la información y el uso de ellas como apoyo para gestionar el conocimiento en las organizaciones, además de la infraestructura tecnológica, específicamente, el portal.

Conocimiento y Organizaciones

Para entender el rol del conocimiento en la valoración de las empresas es importante considerar la estructura de valor de las organizaciones.

Leif Edvinsson y Michael S. Malone (1998) plantean que según especialistas en el área de negocios y contaduría, el valor está en los activos, entendiendo por activos todo aquello que posee una organización y que tiene un precio en términos de dinero. Se dice que son de cuatro formas: activos corrientes, activos fijos, las inversiones y por último los activos intangibles. Manifiestan que los primeros tres son precisos y medibles pero la cuarta es imprecisa y esencialmente no sujeta a medida hasta que se venda.

En definitiva se define el valor de las organizaciones bajo la ecuación:

$$\text{Valor} = \text{Activos Tangibles} + \text{Activos Intangibles}$$

Entendiendo que:

Activos Tangibles: son los activos medidos de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados. En otras palabras los activos que se pueden medir directamente y se detallan en los balances anuales.

Activos Intangibles: es todo aquel recurso asociado al Capital Intelectual y que no se valoran desde el punto de vista contable, no existen físicamente.

Capital Intelectual

Bolivar (2000) El capital intelectual presenta todo ese cúmulo de competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) que los individuos desarrollan a través de su vida familiar, estudiantil y organizacional y que los forman para aportar soluciones que en definitiva añaden valor a las empresas.

En el artículo de “Conceptos de Capital Intelectual” se cita a Steward y Euroforum para definir el término capital intelectual. Steward, lo define como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Y en Euroforum, se definió como el conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. Estos activos intangibles incluyen todos aquellos conocimientos tácitos y explícitos que generan valor económico.

Thomas H. Davenport, citado por Curci (2002) lo define como el valor de las relaciones de una organización con sus clientes incluyendo la lealtad intangible de los clientes hacia la compañía o producto, basada sobre la reputación, patrones de compra, o la capacidad de pago de los clientes.

En términos concretos, la definición de Peter A. C. Smith resume las ideas generales de todas las definiciones estudiadas. Quedando entonces que el capital intelectual: son los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlo. Estos recursos se dividen en tres categorías:

- **Capital Humano:** Son las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes. Aquí se incluye las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y habilidades de los participantes de la organización.
- **Capital Estructural:** Son las capacidades organizacionales necesarias para responder a los requerimientos del mercado. Aquí se encuentran las patentes, el Know – How, Know – Why, los secretos de negocio en el diseño de productos y servicios, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas, las metodologías y la cultura propia de la organización.
- **Capital Relacional:** Es la profundidad, ancho y rentabilidad de los derechos organizacionales. En este rubro se encuentran las marcas, los consumidores, la lealtad, la reputación, los canales y contratos especiales.

Los elementos anteriormente descritos se pueden ver a través del siguiente diagrama:

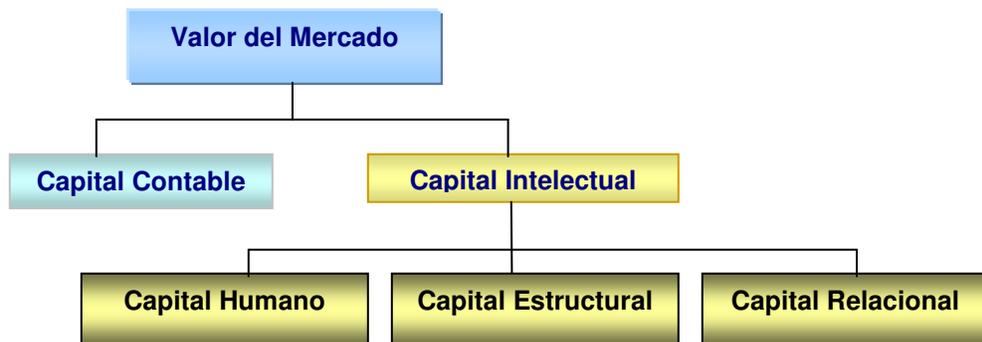


Figura N ° 2 Descomposición del Capital Intelectual

Fuente: Pavez

Conocimiento

La intención de la gestión o gerencia del conocimiento es el manejo práctico y efectivo del saber para lograr objetivos operacionales y estratégicos. Esto requiere

tener un concepto absolutamente claro de lo que es *el conocimiento*. Pero para llegar a este concepto es necesario definir con anterioridad el termino *dato e información*; pues hay una continuidad en la cadena que va desde los datos a la información, al conocimiento y quizás hasta la sabiduría, aunque son los seres humanos los que hacen todo el trabajo para que esta transformación ocurra.



Figura N ° 3 De los datos al saber

Fuente: Valhondo

Datos

Según Thomas Davenport y Prusak, citados por Valhondo (2004), los *Datos* son un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real.

Visto como un proceso de producción en las organizaciones, podría decirse que los datos son la materia prima para la creación del conocimiento. Ahora bien, tal como plantea Curci (2002) estos por sí solos no tienen significado y tampoco dicen nada sobre el por qué de las cosas, por ello es necesario localizarlos en un contexto para que tengan un propósito o sean relevantes. Los datos son cuantificables, fáciles de

transferir y pueden ser transformados en información con significado. Para poder detectar su utilidad es necesario que puedan ser comparados con otros datos, de manera que los resultados de esta comparación permiten analizar situaciones.

Adicionalmente, señala que los datos son absolutamente necesarios para todas las organizaciones, la capacidad de analizarlos, sintetizarlos y transformarlos en información y conocimiento conlleva a la creación de valor.

Información

Según Peter Drucker, citado por Curci (2002), la información son datos con relevancia y finalidad. Por ello para transformar datos en información hacen falta conocimientos. Y el conocimiento por definición es especializado.

Davenport y Prussak (1999) lo define como un mensaje, usualmente en forma de documento o comunicación audible o visible. Como todo mensaje este tiene un receptor y un emisor. La información está dirigida a cambiar la forma en que un receptor percibe alguna cosa, teniendo impacto en su juicio y comportamiento como también es capaz de formar a la persona proporcionando ciertas diferencias en su interior y exterior. Es el receptor quien determina si el mensaje recibido es realmente información.

En líneas generales puede decirse que, los datos pasan a ser información cuando se les da un significado a los mismos. Y para que la misma sea valiosa debe ser organizada de diversas formas para que sirva a diversos propósitos, como por ejemplo para la toma de decisiones, para la innovación de productos y servicios, etc.

Conocimiento

Su procedencia, adquisición y transmisión ha sido un tema tratado con profusión a través de la historia, ocupando un lugar importante dentro del trabajo de muchos pensadores. Pero para este trabajo se tendrá como centro los siguientes autores, cronológicamente hablando al filósofo Michael Polanyi en 1958 - 1967, en 1973 a Daniell Belll, en 1993 a Peter Drucker y entre los años 1970 – 1980 a Alvin Toffler. Polanyi, con sus trabajos sirvió de sustento a teorías de gerencia de conocimiento y libros de Ikujiro Nonaka (1991- 1995), quien es considerado como un gurú del aprendizaje, además del equipo de conocimiento de la Xerox (1997), en el alma mater de la Escuela de Negocios Hass de la Universidad de California.

Thomas Davenport y Prusak, citados por Valhodo (2004), señalan que el conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no sólo en los documentos y base de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas.

Esta definición evidencia que el conocimiento no es algo simple y nítido, sino una mezcla de elementos. Esto hace que sean más difíciles de valorar que los activos tangibles de una organización.

El conocimiento deriva de la información como ésta deriva de los datos, y tal como se planteaba al inicio de este punto, son los humanos los que hacen todo el trabajo para que esta transformación tenga lugar, mediante otra serie de acciones como por ejemplo: la comparación, consecuencias, conexiones y conversación.

Estas actividades creadoras de conocimiento tienen lugar en la mente de la persona, a diferencia de los datos que pueden encontrarse en registros, transacciones y de la información que se recibe en forma de mensajes. El conocimiento se obtiene de los individuos, que pueden transferirlo utilizando medios estructurados, como documentos y libros, o en contactos persona con persona mediante conversaciones y aprendizaje.

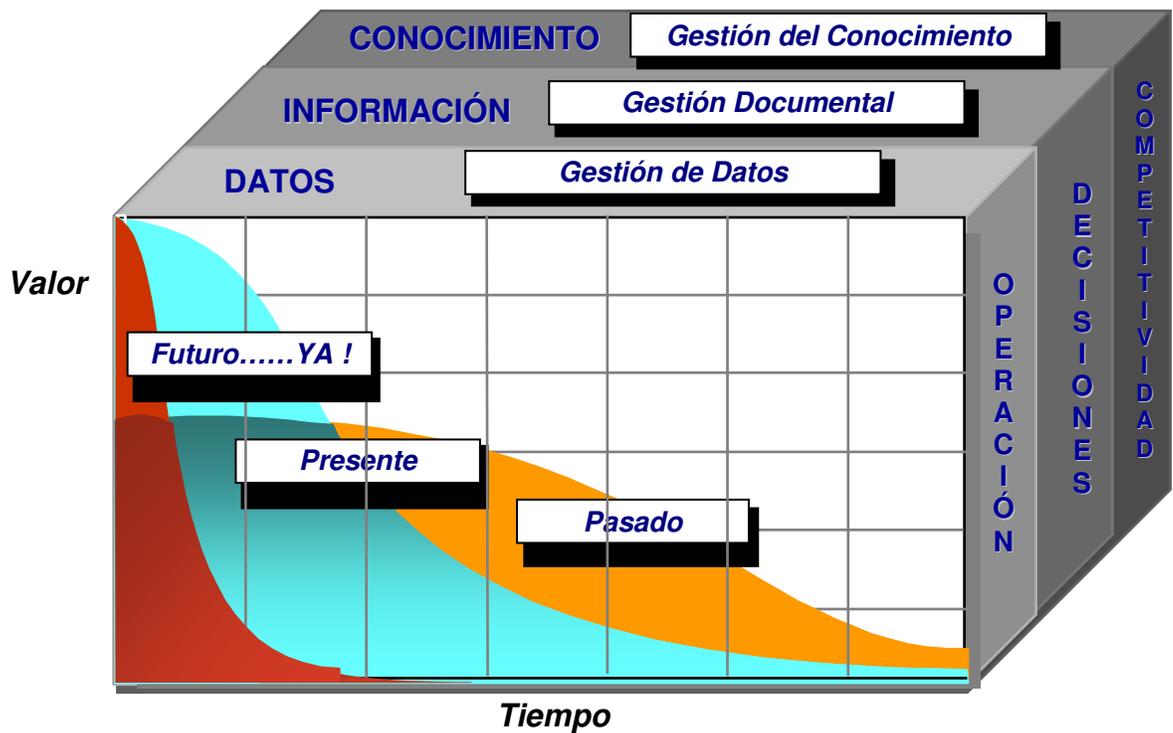


Figura N° 4 Desde "Dato" hasta "Conocimiento"

Fuente: Laskmit Yamaui

Algunos autores extienden la secuencia de datos, información y conocimiento hasta un nivel superior: *Sabiduría*, que se dice que es la capacidad de comprender los principios, como contraposición al conocimiento, que comprende patrones, y la información, que comprende relaciones y cuya acumulación puede dar lugar, en términos más prácticos, al capital intelectual.

Características del conocimiento

Andreu y Sieber citado por Carrión, señalan que el conocimiento tiene tres características básicas, que hacen que esta se vuelva una ventaja competitiva para la institución:

- El conocimiento, por originarse y residir en la persona, es personal
- Su utilización no implica que este se consuma, como ocurre con otros bienes.
- Sirve como orientación de la acción de las personas.

Categorías o Tipos de conocimiento

El conocimiento debemos recordar tiene su origen en la mente humana, como síntesis de creencias, experiencias, inteligencia, intuiciones, juicios valores, etc. que es transmitido a otros a través del lenguaje y la observación. Y esa mente humana ha sido capaz de dos tipos de conocimiento: *el racional o explícito* y *el intuitivo o tácito*.

El *conocimiento racional o explícito* es aquel que puede ser articulado mediante el lenguaje y transmitido entre individuos y el *conocimiento intuitivo o tácito* es el conocimiento personal, almacenado en la mente de las personas, enraizado en la experiencia individual y que involucra las creencias personales, las perspectivas y los valores, lo que hace que este sea más difícil de formalizar, registrar y articular. Pero a pesar de esa dificultad el conocimiento tácito se puede convertir en conocimiento explícito, puede ser transferido eficientemente cara a cara y facilitando de alguna forma su disponibilidad y su uso.

Koulopoulos y Frappaolo, citados por Larez y Benmar (2001), plantean que “Debido a que el conocimiento explícito es tan fácil de transmitir, los competidores pueden conseguir sin dificultad conocimientos similares, mientras que no tienen la misma

facilidad para aprender y crear conocimiento tácito; por tanto, la compañía que puede impulsar el conocimiento tácito tiene a su disposición una herramienta mucho más poderosa para la competitividad”.

Podríamos señalar, que este tipo de conocimiento “tácito” se convierte en el elemento diferenciador de las organizaciones, en términos de éxito, lo que trae como consecuencia que la capacidad de incrementar el nivel de dicho conocimiento se convierte en uno de los objetivos de la gestión del conocimiento.

Procesos del conocimiento o ciclo del conocimiento

Aun cuando cada persona individualmente puede llevar a cabo algunos procesos de conocimiento, al referirnos a la gestión del conocimiento en una empresa para que este se de, se requiere la existencia de otras personas. Aclarado este punto tenemos entonces que hay procesos básicos como la generación, la codificación y coordinación, la transferencia. Dependiendo del modelo incorporan más o menos elementos, ya que no hay una clasificación única y aceptada por todos a la hora de definir los procesos de conocimiento.

Por ejemplo, la American Society for information, en su reunión anual del 2000, siguiendo el programa de conferencia sobre innovación del conocimiento enuncia unos puntos que evidentemente reflejan los procesos del conocimiento: descubrimiento, captura y creación del conocimiento, clasificación y representación, recuperación de la información, disseminación de la información, aspectos sociales, éticos, de comportamiento y legales.

Gartner Group, considera la gerencia del conocimiento como una disciplina que promueve un enfoque integrado de la creación, comparación, que comprende los procesos de captura, organización y acceso y por último, el uso o aplicación de la información de la empresa. Mientras que el KPMG, propone un modelo que trabaja en función de siete procesos básicos: creación, aplicación dentro de la organización en la solución de problemas, explotación, fuera de la organización cuando se vende la propiedad intelectual; compartición / diseminación, encapsulación / registro, captura y registro de experiencia y Know – how, localización, localizar a la persona que tiene el conocimiento requerido; y el aprendizaje.

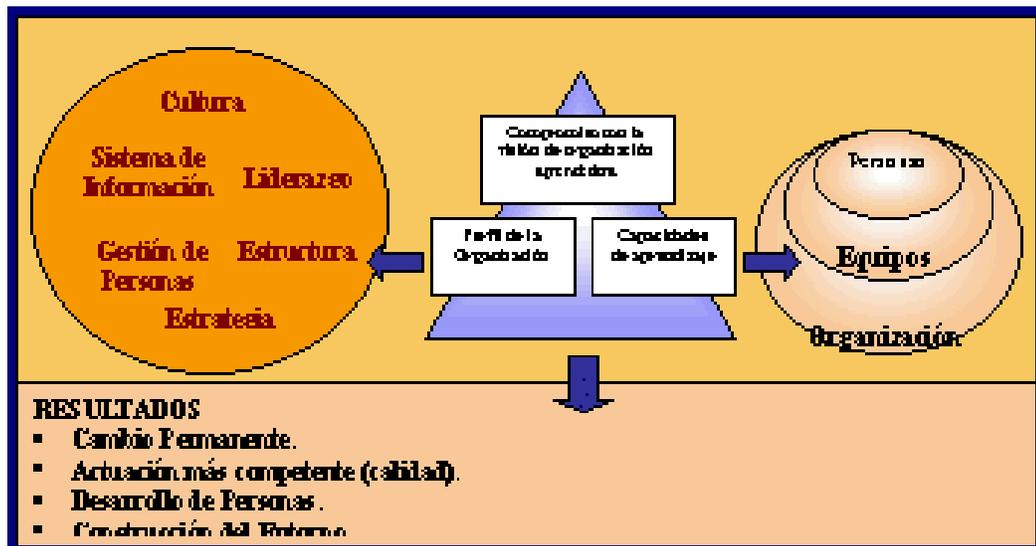


Figura N ° 5: Modelo de Gestión de Conocimiento de KPMG

Fuente: Tejedor y Aguirre

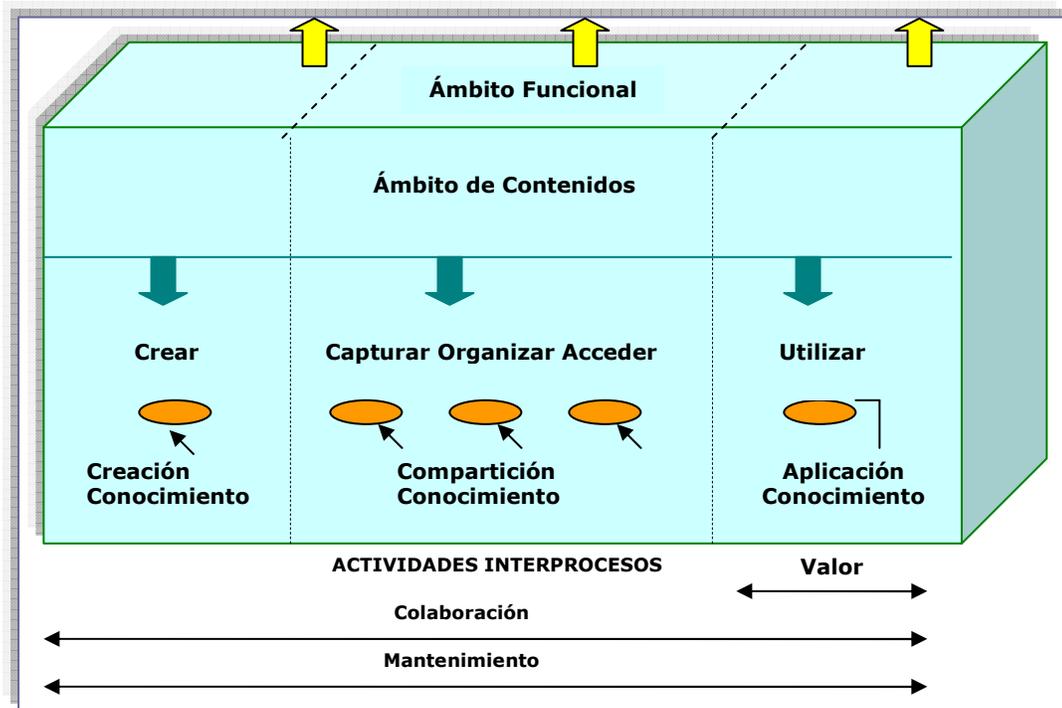


Figura N ° 6: Modelo de Gestión de Conocimiento de Gartner Group

Fuente: Valhondo, Domingo

Es notorio que los modelos anteriormente presentados difieren en gran medida.

Gestión del Conocimiento

Para poder hablar de Gestión de conocimiento, hay que partir por la definición de Gestión tal como la plantea Pavez (2000) la *Gestión* viene a ser el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de una organización. Cuando se habla de *Gestión del Conocimiento* el recurso en este caso es el conocimiento.

Puede definirse como los procesos que facilitan el acceso y uso oportuno del conocimiento que reside en el colectivo y en la infraestructura/acervo de información

de la organización para generar valor, ya sea a través de la solución de problemas, aumentos en la productividad, mejoras en la calidad, innovaciones en los productos, servicios y factores de producción, anticipaciones a las tendencias del mercado y/o aumentos en la efectividad en los procesos de la empresa.

Paula Brudny , cita a Picoli para definir este termino como el proceso por el cual las organizaciones crean, almacenan y utilizan su conocimiento colectivo. Agregando que el mismo incluye tres etapas: el aprendizaje organizacional, el proceso de transformar e integrar la información en conocimiento utilizable; y la distribución - diseminación del conocimiento a través de la organización.

En el Anuario de PDVSA, titulado Gerencia del Conocimiento. Comunidades de Conocimiento potenciando la red humana, se plantea que este proceso tiene como finalidad la adquisición y uso de los recursos necesarios para crear un ambiente en el cual la información y el conocimiento sean accesibles a todos los individuos, y en donde éstos los adquieran, compartan y utilicen, en el desarrollo de su propio conocimiento, y que además sean motivados y habilitados para aplicarlos en beneficios de su organización.

En el artículo titulado “Gerencia del Conocimiento. Un arma global de competencia en el nuevo milenio”, Alex García para ese momento Gerente de Desarrollo de Competencias de Producción en PDVSA, sostiene que hoy en día lo que prevalece es el conocimiento que tiene la empresa y que aprender más rápido que tus competidores es considerado como la única ventaja competitiva que puede tener una empresa. De lo que se trata la gerencia del conocimiento es que cada vez que tomes una decisión la hagas con lo que tú sabes y que adicionalmente tengas a tu disposición la experiencia del mayor número de personas. Así mismo indica que una empresa aplica gerencia conocimiento cuando la misma sabe lo que sabe y lo usa; conoce lo que necesita aprender y lo aprende; y cualquier proceso de trabajo se ejecuta utilizando la mejor práctica.

Según Saadia Sánchez Vegas (2004), la gestión del conocimiento tiene ciertas características claves, que son:

- Se sustenta en comunidades de conocimiento
- Es de alcance corporativo
- Comparte las mejores prácticas y difunde conocimiento
- Habilita la interconexión entre las comunidades y los distintos ámbitos organizacionales
- Tiene un glosario y protocolos comunes
- Está conformada por individuos provenientes de los distintos negocios modulares
- Su acceso es fácil, rápido, sencillo y amplio
- La tecnología debe ser compatible, versátil y debe contemplar suficiente capacidad de almacenamiento de datos
- Es adaptable a los diferentes negocios y al usuario promedio, es decir atiende a las distintas necesidades organizacionales
- Todas las comunidades de conocimiento se adscriben a una unidad de negocio, es decir pertenecen a una unidad organizacional específica o a una organización corporativa como custodio o supuesto, prevé sistemas de protección de información.
- Respeta y reconoce en conocimiento de un individuo
- Estimula la participación voluntaria de todos, sin distinción de jerarquía organizacional
- Promueve una visión compartida

Es importante destacar que, en la medida en que el conocimiento ha sido reconocido como fuente de creación de valor, muchas corporaciones han empleado estrategias orientadas a la agregación de valor mediante incremento de la productividad, desarrollo de nuevos productos y servicios para la ampliación de mercados y la

conquista de nuevas oportunidades de negocio a través de la innovación. Empresas como PDVSA, CANTV, Shell, Skandia, Chevron y Texas Instruments que han adoptado estas estrategias han logrado mayor valoración en los mercados financieros, mayor participación del mercado, mayor satisfacción y lealtad de sus clientes.

Para la implantación de la gestión del conocimiento en una institución se debe considerar, entre otras cosas:

- La existencia de una cultura que permita promover la disposición para compartir información, experiencias y conocimientos.
- Presencia de repositorios de información sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas entre otras.
- Redes para la transferencia de información entre empleados.
- Creación de un proceso formal que asegure la transferencia de lecciones aprendidas a equipos de trabajo similares en la empresa.

Gestión del Conocimiento en Universidades

Como es sabido, las universidades son instituciones dedicadas por excelencia a la generación y transmisión de conocimiento. Y esta finalidad propia coincide con la gestión del conocimiento, la cual contempla la creación, almacenamiento y utilización del conocimiento.

Estas instituciones educativas tienen dinámicas propias, procesos y servicios básicos que la caracterizan, que se analizarán a continuación bajo el enfoque de la gestión del conocimiento. Veamos de qué se trata:

- **Enseñanza y diseño**

Es el proceso central de estas instituciones. El conocimiento creado y almacenado es transferido a través de la enseñanza, para que quien lo reciba (su receptor) lo haga propio.

- **Investigación**

Es la unidad central de generación de conocimientos. Y se produce tanto en los trabajos propios de cada miembro del cuerpo académico, como en los trabajos desarrollados por los estudiantes. En este último se presenta mas claramente las actividades de enseñanza e investigación, ya que al actuar en la supervisión del trabajo de investigación del estudiante, los docentes transmiten sus conocimientos sobre el tema que se esta desarrollando, más allá de los conocimientos propios de la materia. Y sumado a esto los conocimientos del docente se ven enriquecidos por los conocimientos desarrollados por sus estudiantes y por la actualización de la información que estos le pueden aportar.

- **Servicios externos**

En este punto se puede incluir los procesos de extensión y transferencia. Los de extensión se refieren al vínculo que establece la universidad con un público más extenso que sus estudiantes, un ejemplo de esto son las actividades abiertas a los miembros de la comunidad, seminarios de difusión, etc. Mientras lo de transferencia tiene que ver con la vinculación de la institución con otras organizaciones reconocidas en actividades productivas, para el suministro bien sea de actividades técnicas, asesoramiento o trabajos concretos.

- **Servicios Internos**

Se refiere a los procesos dirección y gestión y los que conforman la organización de una universidad como los servicios de biblioteca y publicaciones, servicios administrativos, servicios estudiantiles que incluye lo referente a admisiones, becas, inscripciones, seguimiento de calificaciones, intercambios, etc. También se puede incluir aquí los servicios dirigidos al personal docente como cursos de perfeccionamiento y ampliación, información de eventos, subsidios, etc.

- **Procesos de Apoyo**

En este rubro se puede ubicar lo referente a publicaciones de comunicación interna, reuniones de profesores, capacitación o ayuda brindada por el personal técnico para el uso de servicios, entre otras.

En líneas generales podemos indicar, que la gestión del conocimiento en las universidades es necesaria por varias razones:

- Se trata de una institución donde lo que se produce es conocimiento, bien sea a través de la investigación científico – técnica o bien a través de la docencia.
- Porque tiene que afrontar los retos y cambios que se están gestando en esta era del conocimiento, lo que lleva a las instituciones a replantearse sus estrategias. Esos desafíos y cambios son, entre otros, el defender su posición de liderazgo en la creación y difusión del conocimiento, el aumento de la competencia en el campo de la educación superior, los cambios en los mercados de trabajo como resultado del ritmo acelerado de la tecnología, además de la dinámica económica y política que se da en el país.

Gestión del conocimiento y Aprendizaje organizacional

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Según Argyris y Schön (1978) citado en el trabajo “Introducción del aprendizaje en la estrategia empresarial”, aprender organizacionalmente consiste en compartir nuevos marcos cognoscitivos y de comportamiento.

Gairín citado por Jerez (2001) indica que si bien se habla de que solo los seres humanos aprenden y que las organizaciones al ser entidades abstractas no pueden aprender; podríamos decir que las organizaciones poseen memoria y sistemas cognitivos que favorecen al desarrollo de hábitos y creencias, ideologías y visiones del mundo.

Podría decirse que el aprendizaje organizacional requiere de herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

Diferentes autores citados en “Introducción del aprendizaje en la estrategia empresarial” y Jerez (2001) presentan características definitorias del aprendizaje organizacional. Fiol y Lyles (1985) expresan que el aprendizaje de la organización alude al proceso de mejorar actos de un mayor conocimiento y comprensión. Senge (1990) dice que la organización que aprende es aquella que expande continuamente su capacidad para construir el futuro. Wick (1993) afirma que una organización que aprende mejora ininterrumpidamente, creando y afinando con rapidez las capacidades que se requieren para el éxito. Yeung, Ulrich y otros (1999) asientan la capacidad de aprendizaje de las organizaciones en la capacidad para generar ideas, generalizarlas e identificar las incapacidades para aprender. Garvin (2000) opina que una organización que aprende es aquella experta en crear, adquirir y transferir

conocimiento, modificando su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimientos.

Una organización que aprende se encarga de resaltar el valor del aprendizaje y facilita el aprendizaje de todos sus miembros pues como señalan Zinder y Nason lo que aprenden las organizaciones permanece en el tiempo inmerso en sus normas, rutinas, tecnologías y políticas incluso después de que las personas se hayan ido.

Según Jones (2001) citado en el trabajo de Jorge Borrás, el aprendizaje organizacional incorpora elementos de aprendizaje para definir y ajustar metas, resultados, etapas, actores, artefactos y conocimientos. Tales procesos de aprendizaje deberán anticipar y atender los procesos de retroalimentación, crear conocimiento a partir de esa retroalimentación y actuar en función de dicho conocimiento.

Comunidades de Práctica

Para llegar a la definición de las comunidades de práctica, también llamadas comunidades de conocimiento, empecemos por ubicar los términos comunidad y práctica, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua. Comunidad (comunitas), se expresa que es la calidad de común, de lo que no siendo privativamente, pertenece o se extiende a varios. Mientras que el vocablo práctica, señala que proviene del latín *practicus*: 1. las facultades que enseñan el modo de hacer una cosa. 2. Se incluyen también las nociones de experimentado, versado y diestro en una actividad.

Según Arteche y Rodríguez (2003), la idea de las llamadas "comunidades" tiene sus raíces en teorías de aprendizaje que enfatizan el componente social y cultural (Brown y otros, 1998). Teórica y prácticamente tuvieron su origen en el Instituto de Investigaciones sobre Aprendizaje fundado por la empresa Xerox en Palo Alto,

California. Y su concepto se basa en una serie de supuestos, entre los cuales podemos mencionar:

- El aprendizaje es fundamentalmente un *fenómeno social*: las personas organizan su aprendizaje alrededor de las comunidades sociales a las que pertenecen; las escuelas no son más que poderosos ambientes de aprendizaje de la comunidad social en la que se insertan.
- El conocimiento está *integrado a la vida de las comunidades* que comparten valores, creencias, lenguajes y formas de hacer las cosas: son verdaderas “comunidades de práctica”. El conocimiento real está *integrado al hacer*, a las relaciones sociales y a la pericia de dichas comunidades.
- Los procesos de *aprendizaje y pertenencia* a una comunidad de práctica son inseparables. A medida que evoluciona nuestro aprendizaje, cambia nuestra identidad y nuestro lugar en el grupo.
- El conocimiento es inseparable de la *práctica*. Es imposible conocer sin hacer. La potencialidad del aprendizaje está ligada a la *posibilidad de contribuir a la comunidad*.

El término comunidades de práctica, fue introducido por Lave y Wenger definiéndolo como “relaciones entre personas y actividades en el mismo tiempo y en relación con otras comunidades u organizaciones”.

Wenger Etienne (2001) indica que no todo aquello llamado comunidad es una comunidad de práctica, para que lo sea debe contener los siguientes elementos:

- El dominio: puesto que una comunidad de práctica se enfoca sobre un dominio o área de interés compartido.

- La comunidad: en la consecución de los intereses de su dominio, los miembros se comprometen en actividades y discusiones conjuntas, se ayudan uno al otro y comparten información. Así es como forman una comunidad alrededor de su dominio y construyen relaciones.
- La práctica: una comunidad de práctica no es meramente una comunidad de interés. Los miembros de esta comunidad desarrollan un repertorio compartido de recursos: experiencias, historias, herramientas, formas de manejar problemas recurrentes – en una práctica breve y compartida.

Pirela (2003) plantea que el término de comunidades de práctica hace referencia al reconocimiento de las facultades, conocimientos, experiencias que se comparten en un espacio que no es individual sino común, colectivo.

Amin (2001) plantea que la base para el manejo del conocimiento son las comunidades del conocimiento, grupos de expertos dotados de herramientas necesarias para interactuar en forma eficiente.

Richard A. McDermontt & Co. (2000) plantea que "Una comunidad de práctica es un grupo de personas que comparten entre sí información, reflexiones, consejos e ideas". Que puede desarrollarse frente a frente o por vía electrónica; lo importante en este caso es que se compartan las ideas y reflexiones sobre un asunto determinado, ya esto ayuda entre otras cosas a desarrollar una forma común de pensamiento y acción.

En el Anuario de PDVSA 2001-2002, titulado "Gerencia del Conocimiento. Comunidades de Conocimiento potenciando la red humana" se definen estas comunidades como "...un grupo de individuos con competencias afines, quienes comparten intereses en determinados aspectos del negocio y pueden incluir individuos externos a la corporación".

Brown (2000) define comunidades de práctica como un grupo de individuos que han estado trabajando juntos durante un largo período, y que por haber compartido prácticas también comparten ricas experiencias. Así mismo, han elaborado sus propios mecanismos de confianza, porque todos saben lo que cada uno de ellos es capaz de hacer. Eso permite, que dentro de la comunidad las ideas fluyan fácilmente.

Goldman citado por Pirela (2003) plantea que la idea de comunidad de práctica se apoya teóricamente en el proceso de comunicación humana, entendido como la posibilidad de interacción y reciprocidad, por un lado, y por el otro se apoya en un concepto de aprendizaje y de cognición, en el subyace la dimensión social del conocimiento.

En la tabla que se presenta a continuación encontramos un conjunto de definiciones al término comunidad de práctica, bajo la visión de diversos autores y adicionalmente para cada una de ellas se extrajeron los elementos característicos.

Autor	Definición	Elementos característicos
Richard A. McDermontt & Co.	Las comunidades de práctica a menudo se llaman comunidades de conocimiento. "Una comunidad de práctica es un grupo de personas que comparten entre sí información, reflexiones, consejos e ideas". Que puede desarrollarse frente a frente o por vía electrónica; lo importante en este caso es que se compartan las ideas y reflexiones sobre un asunto determinado, ya esto ayuda entre otras cosas a desarrollar una forma común de pensamiento y acción.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de personas • Comparten entre si • Desarrollo de una forma común de pensamiento y acción • frente a frente o por vía electrónica
Lave y Wenger (1991)	Definieron comunidades de práctica como "relaciones entre personas y actividades en el mismo tiempo y en relación con otras comunidades u organizaciones".	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones entre personas
E. Wenger <i>Referenciado por: Ernest</i>	Grupos de personas que comparten su pericia y su pasión sobre unos asuntos e interactúan para seguir aprendiendo sobre esta materia (...) los miembros resuelven problemas, hablan con perspicacia y comparten información. Hablan sobre sus vidas, intereses y ambiciones. Cada uno de los	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de personas • Comparten • Interactúan para seguir aprendiendo • Construcción de

Maragall Mira	miembros actúa como maestro y tutor de los otros, planifican actividades de la comunidad y desarrollan herramientas y marcos de referencia que forman parte del conocimiento común de la comunidad. Con el tiempo estas interacciones mutuas y relacionales sirven para construir un cuerpo de conocimiento compartido y una señal de identidad.	<p>conocimiento compartido y de identidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifican actividades, desarrollan herramientas y marcos de referencia que forman parte del conocimiento común de la comunidad
Alex García PDVSA	Define las comunidades de conocimiento como agrupaciones de profesionales que comparten especialidades técnicas e intereses laborales y profesionales, con el fin de promover la preservación, expansión y difusión del conocimiento que sustenta el logro de la misión y visión de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupaciones de profesionales • Comparten entre si • Promueven la preservación, expansión y difusión del conocimiento
Pirela (2003)	Las comunidades de práctica hacen referencia al reconocimiento de las facultades, conocimientos, experiencias que se comparten en un espacio que no es individual sino común, colectivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocen las facultades, conocimientos, experiencias • Comparten en un espacio común (colectivo)
Amin Amin y ...	Grupos de expertos dotados de herramientas necesarias para interactuar en forma eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de expertos • Interactúan
Brown (2000)	Define comunidades de práctica como un grupo de individuos que han estado trabajando juntos durante un largo período, y que por haber compartido prácticas también comparten ricas experiencias. Además, plantea el autor, han elaborado sus propios mecanismos de confianza, porque todos saben lo que cada uno de ellos es capaz de hacer. Eso permite, que dentro de la comunidad las ideas fluyan fácilmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de individuos • Comparten • Elaboran su mecanismos de confianza • Se sabe lo que cada miembro es capaz de hacer • Fluidez de las ideas
Kunh 1971	Las comunidades de conocimiento se conciben como espacios para la formación permanente, la participación en ellas implica una relación cooperativa y de ayuda mutua en coherencia con la función docente que cumple cada comunidad. Debe permitir que sus actores se enfrenten con sus paradigmas, y hacer que la práctica cotidiana	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios para la formación permanente. • Relación cooperativa y de ayuda mutua.

	represente un frecuente debate acerca de los métodos, problemas y normas que lo rigen.	
CAP GEMINI Ernst & Young	Define comunidades de práctica como un grupo flexible de profesionales, unidos informalmente por intereses comunes, que persiguen soluciones similares y que por lo tanto constituyen un repositorio de conocimientos compartidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo flexible de profesionales • Unión por intereses comunes • Constituyen un repositorio de conocimientos compartidos
Wikipedia (Enciclopedia Libre)	Comunidades de práctica son grupos sociales constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, a través de compartir aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos sociales • Desarrollo de conocimiento especializado • Comparten aprendizajes
Ignacio García -Caso Agente Innovación Tecnológica CDT ROBOTIKER	Comunidades de prácticas o redes de expertos: Conjunto de personas con unos intereses comunes que se unen para compartir ideas y colaborar, y así acelerar su aprendizaje. El contacto del grupo se puede realizar tanto a través de comunicaciones electrónicas como a través de reuniones cara a cara.	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de personas • Intereses comunes • Comparten, colaboran, acelerando así el aprendizaje
Miguel Cornejo	Grupo de personas de una misma empresa o una misma especialización, que compartieran conocimientos respecto a su trabajo y a las innovaciones que le afectan, en reuniones periódicas más o menos formales.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de personas • Comparten conocimientos
Miguel Cornejo	Comunidad on line de conocimiento Es una red de personas, de composición básicamente estable, que se comunican entre sí de forma periódica y frecuentemente a través de diversos canales, incluyendo un sistema informático capaz de permitir el intercambio de información (entre ellos y con un recurso o repositorio común) sin necesidad de coincidencia temporal ni geográfica, de forma voluntaria	<ul style="list-style-type: none"> • Red de personas • Comunicación entre sí • Intercambio de información

Tabla 1: Definiciones y Elementos Característicos de las Comunidades de Práctica (CP)

Fuente: Elaboración Propia

Después de considerar las distintas definiciones y los elementos característicos de las comunidades de conocimiento, se elaboró una definición que será la que se tomará para el desarrollo del trabajo y es la que se presenta a continuación:

Grupo de personas unidas por intereses comunes que comparten y construyen conocimientos, intercambian información, colaboran, interactúan para seguir aprendiendo y se relacionan entre si bajo un ambiente de cooperativismo y de ayuda mutua en un espacio común (colectivo), para el desarrollo de una forma común de pensamiento y de acción; constituyendo espacios para la formación permanente y con el tiempo construyen repositorios de conocimientos compartidos, promoviendo la preservación, expansión y difusión del conocimiento.

Sus miembros actúan como tutores, planifican actividades, desarrollan herramientas y marcos de referencia que forman parte del conocimiento común de la comunidad y se crean mecanismos de confianza ya que todos saben lo que cada miembro es capaz de hacer, reconociendo las facultades, conocimientos, experiencias que cada uno posee.

Ahora bien, en virtud de que se tiende a confundir las comunidades con los equipos y que en ocasiones se utiliza erradamente las dinámicas de equipo para operar una comunidad, a continuación se presentaran las diferencias que existen entre ambas terminologías.

Las *comunidades* se enfocan en contribuciones aportadas por sus miembros, el impulso está en el valor que derivan de ella sus integrantes, tienen intereses, son continuas, se definen alrededor de un tema que va variando a medida que la comunidad crece y se desarrolla, sus fronteras son permeables, la contribución es variable, su desarrollo es orgánico, tiene su propio ritmo, la contribución es recíproca

y no tiene carácter de obligatoriedad, están unidos por la identidad y su sustento esta en la confianza mutua y guiadas por un facilitador o líder natural, la información compartida por una comunidad se mantiene en ella hasta su última versión; mientras los *equipos de trabajo* se enfocan en resultados, el impulso proviene de las metas que comparten sus integrantes, los integrantes del equipo deciden que hacer según las metas comunes, su contribución es obligatoria, el desarrollo depende de objetivos claramente definidos, se sustenta en un plan de trabajo, sus integrantes son interdependientes, se basan en la responsabilidad y son guiadas por un gerente o líder designado, en muchos casos la información que genera un equipo es mantenida en él hasta que alcanza un nivel de integridad suficiente para ser compartida con una audiencia más amplia.

A continuación se presenta de forma puntualizada los elementos que caracterizan a una comunidad de conocimiento y a los equipos de trabajo, que nos demuestra que hay una notoria diferencia entre ambos.

Equipos	Comunidades
<p>Impulsados por hechos tangibles Metas, punto final</p> <p>Definido por tarea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Límites claros • Todos contribuyen • Se desarrolla a través de objetivos • Plan de Trabajo • Sub-tareas interdependientes <p>Unidos por un compromiso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basados en la rendición de cuentas conjuntas • Líder del equipo 	<p>Impulsados por valores Intereses, continuos</p> <p>Definido por tópico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Límites permeables • Contribuciones variables • Se desarrolla orgánicamente • Ritmo • Contribuciones Recíprocas <p>Unidos por una identidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basados en la confianza • Grupo modular / coordinador

Ponencia: ¿Cómo asegurar el éxito de las comunidades de conocimiento?

Richard A. McDermott & Co.

El concepto de comunidad de práctica puede encontrar aplicaciones en diversos ámbitos de la vida social, por ejemplo en el ámbito de las organizaciones de negocios, por sus necesidades de manejar y administrar el conocimiento tácito que surge y se utiliza dentro de ellas.

Puede decirse que las comunidades de práctica brindan:

- Rapidez de comunicación entre los miembros
- Traspaso de los límites funcionales y organizacionales de la institución
- Almacenes de conocimiento
- Facilidades para compartir conocimiento tácito
- Mecanismos para evaluar el conocimiento e identificar expertos

La condición indispensable para que una comunidad de práctica logre los objetivos planteados es que haya un ambiente de confianza en la organización tal, que anime a sus integrantes a compartir sus ideas acerca de su trabajo.

Estas comunidades no son instancias artificiales añadidas dentro de la organización sino que retoman las organizaciones sociales existentes. (Juárez 2004). Por lo que se dice que el conocimiento de una organización vive en las comunidades de prácticas existentes en la institución, ya que cada una de ellas toma un aspecto específico de las competencias que la organización necesita.

Características de las Comunidades de Práctica

Las comunidades de práctica se caracterizan por los siguientes aspectos:

- El conocimiento compartido requiere o se fundamenta en la confianza y reciprocidad, así como en la red de conexiones y relaciones.
- Las comunidades se desarrollan a través de etapas naturales

- Los miembros de las comunidades necesitan contactos personales (cara a cara, vía electrónica o por teléfono), para desarrollar la confianza necesaria, a fin de compartir los problemas que se presentan y solicitar ayuda a los demás.
- Los líderes de las comunidades deben ser los miembros más respetados y que posean más elementos de contenido para compartir.
- Las comunidades organizan y manejan su propia información y conocimiento. Esto refleja la forma de pensar de la comunidad y es importante para la administración de las mejores prácticas.

Etapas de desarrollo de una comunidad

McDermott (2000) plantea que las comunidades se desarrollan a través de etapas naturales de bajo y alto interés, que son las que a continuación presentamos:

1. Descubrir /preparar
2. Iniciar/incubar
3. Enfocar/ expandir
4. Sustentar/renovar
5. Soltar/ recordar

La primera etapa por la que pasa una comunidad es la descubrir /preparar, como su nombre bien lo indica este es un periodo de descubrimiento en el cual los miembros de la misma están tratando de dilucidar las cosas, en esta fase surge muchas interrogantes en los miembros de la comunidad y en ocasiones toma bastante tiempo.

Luego se da el iniciar/incubar, y es aquí cuando se comienza realmente a formar la comunidad y por ende se da una explosión de interés y entusiasmo. Luego se dan cuenta de que establecer una red de relaciones lleva tiempo y disminuye el entusiasmo es en ese momento que se da un periodo de incubación mientras la gente

esta desarrollando la confianza y definiendo que conocimiento resulta realmente valioso compartir.

En ese punto ya se ha difundido en toda la organización, generando un incremento en el número del grupo o miembros, lo que evidentemente constituye un periodo de crecimiento o expansión y en este periodo los miembros medulares empiezan a enfocar la mirada en el tema sobre el que vale la pena intercambiar opiniones, definido el tema inician la interacción, lo que pueda traer nuevos ingresos, ingresos que según McDermott generan tensiones en esta etapa entre el enfoque y el crecimiento, ya que estas traen temas diferentes a los definidos inicialmente. Después del crecimiento las comunidades experimentan un periodo cíclico en su nivel de actividad.

Como se puede ver en la figura, a través de la línea se representan los ciclos naturales de bajo y alto interés. Ciclo vital que tiene cada una de las comunidades y cada una de ellas tiene un carácter único.

Que se puede detectar durante el ciclo vital de la comunidad:

- Los asuntos claves en los cuales se enfocan cambian con el transcurrir del tiempo. Lo primordial al inicio es identificar los puntos en común para que se pueda ir consolidando.
- Lo que impulsa realmente el crecimiento de las comunidades, es lograr que la gente se ayude entre sí para la resolución de problemas, generando un nexo o conexión más fuerte entre sus miembros.
- Durante el periodo activo de crecimiento, la comunidad empieza a considerar la necesidad de establecer directrices. Y es aquí, cuando las comunidades se destacan en la creación de mejores prácticas, ya que antes no tienen claridad

sobre los puntos en común, ni la confianza para proponer mejores practicas que logren consenso.

- A medida que aumenta la actividad de la comunidad, frecuentemente, esa comunidad se convierte en parte activa e influyente en la organización.

Los aspectos descritos se pueden ver claramente representados en el diagrama que se presenta a continuación:

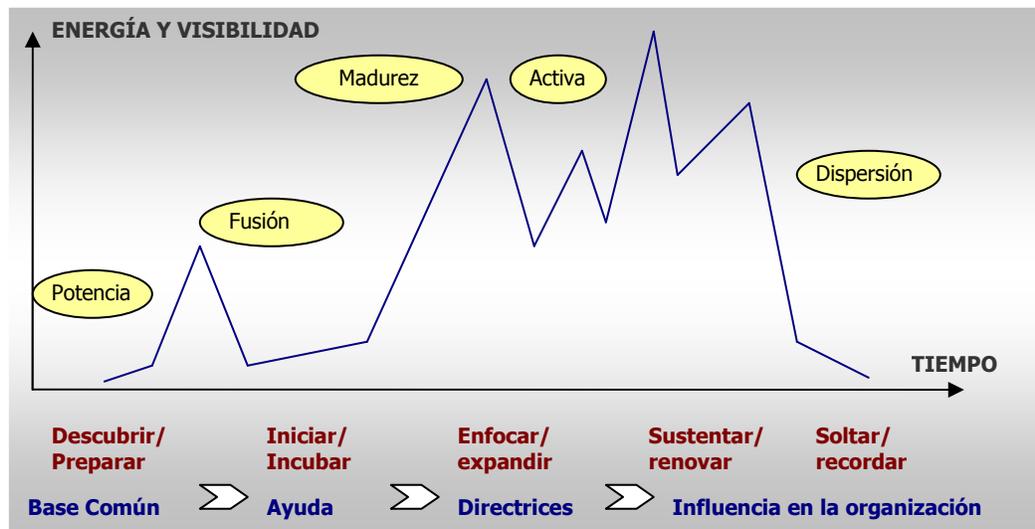


Figura N ° 7: Etapas de desarrollo de una comunidad

Fuente: McDermott (2000)

Estructuración de las comunidades de práctica

Según experiencias de conformación de comunidades de práctica que se han a dado en ciertas organizaciones, la estructuración de las mismas se da en base a tres categorías o niveles por llamarlo de alguna manera.

En el caso de PDVSA, la estructuración fue la siguiente:

- Un equipo Facilitador / Guía: personal de alto reconocimiento que facilita la consolidación de una comunidad.
- Miembros Permanentes: personal de nivel experto que facilita la detección de brechas
- Libre Afiliación: personal de participación voluntaria. Consulta a través de los foros de la comunidad.

En CAP GEMINI ERNST & YOUNG la estructuración definida es:

- Líder de la Comunidad de práctica: Impulsa y lidera la implantación de la gestión del conocimiento.
- Gestor de Conocimiento: Encargado de desarrollar la comunidad de práctica en su entorno (área/s, países...).
- Miembros de la comunidad de práctica: Aquellos expertos que pertenecen a la comunidad de práctica y contribuyen con su conocimiento.

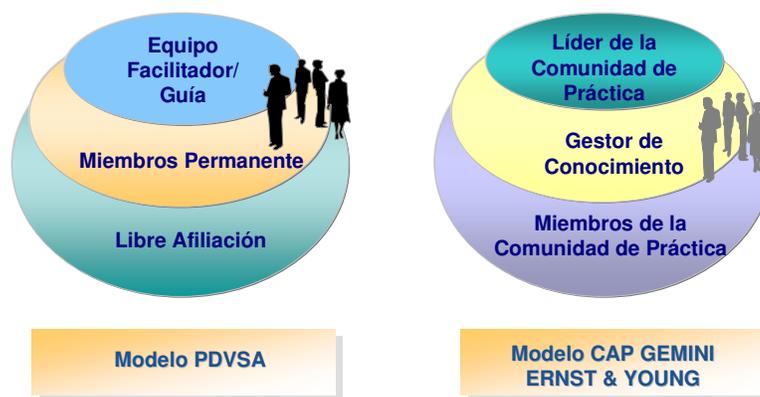


Figura N° 8: Modelos de Estructuración de la Comunidades de Práctica
Fuente: Anuario PDVSA (Modelo PDVSA), Elaboración Propia (Modelo CAP GEMINI)

Marco de Referencia para el diseño de las comunidades

McDermott, plantea como marco de referencia para diseñar las comunidades, lo siguiente:

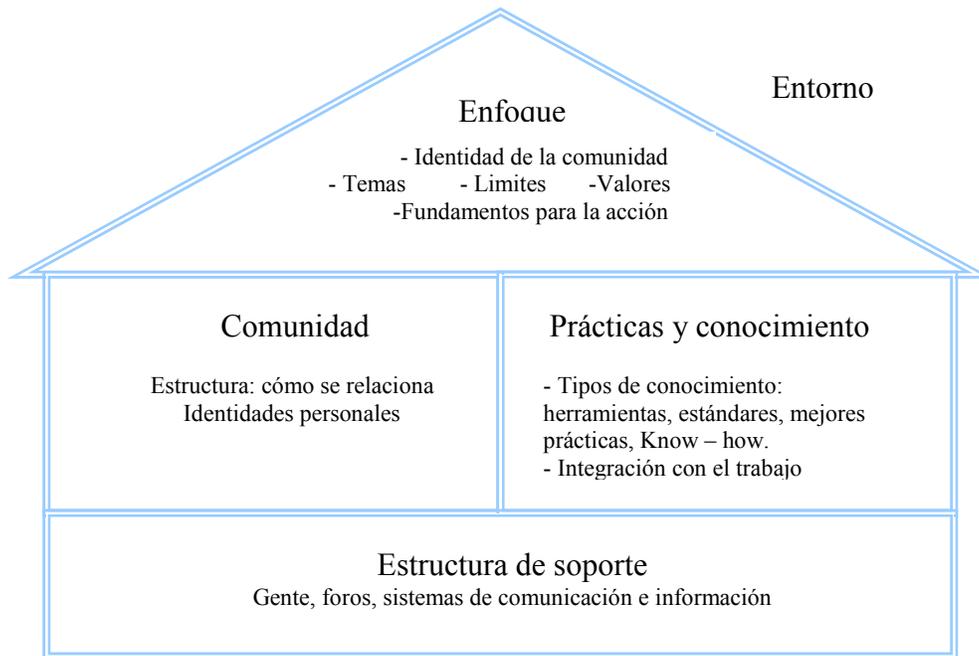


Figura N ° 9: Marco de Referencia para el diseño de Comunidades de Práctica

Fuente: McDermott

Para estructurar una comunidad, deben tomarse en cuenta todos estos elementos de la comunidad: ¿En que va a centrar su atención? ¿Cuales van a ser sus temas de interés? ¿Cuáles van a ser sus límites? ¿Cuáles son los fundamentos para la acción? ¿Cuál es el esquema de valores sobre el que se va a estructurar la comunidad? Todos esos elementos les van a garantizar la cohesión de la comunidad. También deben decidir cómo se va a conectar la gente entre sí. ¿Van a tener páginas en Internet? ¿Se van a realizar teleconferencias? ¿Se van a realizar reuniones presenciales? ¿Piensan tener un coordinador cuya tarea sea la de mantener unida a la comunidad? ¿Se trata de algo que ya apasiona a la gente o es preciso despertar interés en ese tema?

A la par que se consideran los aspectos relativos a la comunidad, se debe reflexionar también sobre las prácticas y el conocimiento. ¿Cuál es el conocimiento específico que van a compartir? ¿Herramientas, estándares, perspectivas, know-how, know-Why? Es muy útil considerar esto desde el principio, pero casi siempre todo eso cambia una vez que la comunidad se pone en funcionamiento. Las comunidades descubren frecuentemente lo que necesitan compartir a medida que se están desarrollando.

Por último, está la estructura de apoyo. Los coordinadores, los foros y los sistemas de información, toda esa estructura está presente en el entorno de la organización.

Consideraciones Genéricas

Al momento de conformar estas comunidades debe considerarse entre otras cosas, los siguientes aspectos:

- Tipo de conocimiento que se ha de compartir
- Grado de conexión o interconexión de los miembros de la comunidad
- Integración del trabajo compartido con el trabajo cotidiano de los trabajadores

Para fortalecer las funciones de las comunidades de práctica es importante:

- El nivel gerencial debe concentrar sus intereses en aspectos relevantes para la productividad y los miembros de la comunidad de práctica.
- Dentro de las comunidades de práctica debe existir un líder que más que coordinar el trabajo como tal propicie un ambiente que facilite la interrelación de sus miembros.

- Debido a la naturaleza estructural de las comunidades de práctica, debe facilitarse y estimularse a las personas para que puedan hacer sus aportes, sin que por ello desatiendan sus otras labores.
- Teniendo presente que es sumamente complicado cambiar la cultura de una organización, es recomendable que el conocimiento generado en las comunidades de práctica, se maneje como un aporte al cuerpo de valores que maneja la empresa.
- Se deben generar espacios para que los involucrados puedan analizar situaciones de manera conjunta y también compartan informaciones.
- Facilitar el acceso a las comunidades de práctica, permitiéndose así la incorporación de aportes y nuevos miembros.
- Establecer un diálogo abierto donde se analicen los asuntos que son de real importancia.

Tecnología de la Información para la Gestión del Conocimiento

Las tecnologías de la información están relacionadas con todos los aspectos de manejo, procesamiento y comunicación de información. Esta provee el marco pero no el contenido, pues esta última es una cuestión exclusiva de las personas. Las TI vienen en definitiva a facilitar los procesos. Esto es importante que se aclare en virtud de que se da un error de concepto al entender la implantación de la gestión del conocimiento como una tarea de las tecnologías de la información.

Según Pavez (2000), el apoyo que pueden dar las TI a la dinámica del proceso de gestión del conocimiento puede ser:

- **Generación de conocimiento:** son las herramientas y técnicas que se enfocan a la exploración y análisis de datos para patrones interesantes dentro de ellos. Como por ejemplo: Data Mining, Knowledge Discovery in Databases, Sistemas Intelifentes de Apoyo a las decisiones, Sistemas Expertos, por nombrar algunos. Este tipo de tecnología generalmente se agrupa en el área de Inteligencia Artificial.
- **Facilitador de la generación de conocimiento:** son las herramientas y técnicas que facilitan el libre flujo de conocimiento dentro de la organización. Este es el caso del Email, Intranets/Extranets y Portales, grupos de discusión, servicios de mensaje entre otras. Estas se agrupan en el área de administración de la información, comunicación, representación y Groupware.
- **Mediciones de conocimiento:** son herramientas y técnicas que facilitan la visualización de los conocimientos. Se pueden catalogar en tres categorías: actividades de conocimiento, resultados basados en conocimiento e inversiones en conocimiento.

Infraestructuras Tecnológicas

Considerando que el tema de este trabajo está enmarcado en el diseño de un portal, solo profundizaremos en esta infraestructura tecnológica dejando de lado las otras existentes.

Portal

El término portal en los últimos años se ha hecho parte de los conceptos de Internet. Los portales corporativos, los portales de aplicación o de información empresarial y los portales de inteligencia empresarial representan solo alguno de los usos específicos.

Carrión y Medina (2004), señalan que un portal se puede definir como la evolución del concepto de “Web Site”, en donde el Web se ha convertido en el punto de entrada a un conjunto de servicios de información, a los que se accede de forma sencilla, unificada y segura.

Portal es un término, sinónimo de puente, que se usa para referirse a un Sitio Web que sirve o pretende servir como un sitio principal de partida para las personas que conectan al World Wide Web. Son sitios que los usuarios tienden a visitar como sitios ancla. Los portales tienen gran reconocimiento en Internet por el poder de influencia que tienen sobre grandes comunidades.

En la publicación titulada herramientas de gestión del conocimiento basadas en Internet, los portales se definen como una interfaz para acceder a Internet. Proporciona a los empleados, socios y clientes un punto de entrada único desde el que se pueda buscar, localizar y usar la información almacenada que es importante en cada situación. Un portal proporciona estructura y organización a los datos de la Intranet, convirtiendo los datos en información y la información en conocimiento.

Marcus y Watters (2003), señala que este término se ha convertido en un coloquialismo para cada sitio Web complejo que incluya elementos tales como: compartición, descubrimiento, administración y distribución de información; servicios de gestión de documentos y personalización del equipo de escritorio.

La empresa Solucion define portal del conocimiento como la herramienta que permite almacenar, ordenar y sistematizar el conocimiento generado colectivamente en la organización, de manera que este siempre disponible y puede convertirse el conocimiento de uso práctico.

De cualquier forma los portales pueden ser aplicados a la resolución de una amplia variedad de problemas. La información y los servicios a los que puede tener acceso

son diversos. En función de los servicios que estos pueden ofrecer se plantea una serie de tipologías.

Tipología de Portales

Es frecuente que se asocie la palabra portal a los buscadores, pero la realidad es que este concepto ha evolucionado con el pasar de los años. Tan es así que hoy en día hay múltiples portales en todas partes del mundo, no sólo esta Yahoo o Excites. También las empresas han construido sus portales para ponerlos al servicio de sus clientes, proveedores y empleados. Podría decirse que existen varias clasificaciones, pero ellas pueden ser complementarias una de la otra. La clasificación es la siguiente:

Clasificación de los Portales	
<i>Servicios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Portales de Negocio • Portales de Empresa
<i>Usuarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Portal Horizontal • Portal Vertical
<i>Objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Portales con Carácter Comercial • Portales de Carácter Empresarial

Tabla 2: Clasificación de los Portales

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta con mayor amplitud cada uno de los elementos enunciados en la tabla.

1) En función de los servicios a los que se puede tener acceso, se clasifican en:

- Portales de Negocio o Business Portals: son aquellos que se ponen a disposición del cliente, que ofrecen servicios de correo electrónico, agendas personalizadas o comercio electrónico, hasta servicios de atención al cliente,

consulta de datos de facturación, o acceso a aplicaciones de todo tipo. Generalmente estos servicios son acompañados con una serie de contenidos (generales o centrados en un sector o área de actividad) que le den valor agregado a la oferta de la empresa.

- Portales de Empresa o Corporativos o Enterprise Portals / Corporate Portals: son aquellos que se aplican a la operativa interna de la empresa. Este viene a convertirse en el punto de acceso a un conjunto de servicios y aplicaciones de carácter empresarial. En este caso los servicios de correo electrónico, viajes, entre otros se ven sustituidos por herramientas de gestión comercial, bases de datos documentales y en general a cualquier tipo de aplicación a que antes se accedía de forma dedicada. Lo que la distingue es el hecho de que con independencia de las fuentes de información o aplicación, su acceso es a través de un único punto de acceso.

Brebt Hill citado por Marcus y Watters (2003) indica que los portales corporativos representan una interfaz basada en roles y en la Web, para acceder a múltiples documentos, servicios corporativos y comunitarios y aplicaciones inter e intra empresariales.

2) En función de sus usuarios objetivo, se clasifican en:

- Portal Horizontal: el objetivo de este portal son los usuarios en general e incluso los usuarios corporativos, ofrecen motores de búsqueda, compras, email y otras posibilidades de comunicación. A través de ellos ganan dinero por la esponsorización y los anuncios. Los contenidos son absolutamente críticos, y se está evolucionando hacia la propia personalización del portal. Ejemplo de estos portales sería Mi Yahoo, MyNetscape, entre otros que permiten personalizar los contenidos a cada usuario.

- Portal Vertical: son aquellos que se especializan en determinados temas, que buscan públicos objetivo muy determinados. Este tipo de portales se subdividen en función de su objetivo en:
 - Intranet Portal (comunicación corporativa para los empleados)
 - Extranet Portal (comunicación corporativa para los proveedores /partners)
 - Vertical Portal (comunicación corporativa con clientes)

3) En función de sus objetivos, se clasifican en:

- Portales con Carácter Comercial: en esta categoría se encuentran los Portales de Negocio Ej. Yahoo y los Portales Personalizados Ej. My Yahoo
- Portales de Carácter Empresarial: dentro de esta clasificación se encuentran las Intranets Ej. Sun Web. Y las extranets Ej. Sun.Net

Herramientas de un Portal de Conocimiento

Un portal del conocimiento como herramienta que permite almacenar, ordenar y sistematizar el conocimiento generado colectivamente en la organización, puede incluir una serie de espacios que los usuarios podrán utilizar para entre otras cosas gestionar el conocimiento.

Dado que esta tecnología va dirigida esencialmente a las comunidades de práctica, Wenger citado por Juárez (2004), plantea que alguna de las opciones en línea útiles para las mismas son aquellas que contienen: una pagina principal para mantener su existencia y descubrir su dominio, actividades; un espacio de conversación, un directorio de miembros; en algunos casos, un espacio de trabajo compartido para colaboración, discusión o reuniones electrónicas; un almacén de documentos; un

motor de búsquedas; herramientas de administración, particularmente para el coordinador pero también para la comunidad en general, que incluyen la capacidad de saber quién está participando activamente, cuáles documentos se necesitan actualizar, etc. y por último habilidad para desagregar subcomunidades, subgrupos y equipos de proyectos.

Como se puede observar, estos aspectos están en correspondencia con los espacios que se consideran dentro del portal de conocimiento y que veremos con más detalle a continuación:

- **Lecciones Aprendidas:** Es un espacio que permite a todos los empleados describir sus experiencias positivas y negativas a raíz de un proyecto, revisión de procedimientos y metodologías, elaboración de una propuesta, atención a usuarios o clientes, entre otros.

El hecho de que se consideren las experiencias negativas, los errores, esto constituye un cambio en la concepción del trabajo, ya que deja de considerarse un estigma que debe ocultarse para convertirse en fuente de aprendizaje.

- **Mejores Prácticas:** es un espacio que permite capturar, registrar, catalogar y reforzar las mejores prácticas que surgen del desarrollo de procesos y proyectos. Este espacio contempla tanto prácticas individuales como las grupales, facilitando la búsqueda de la experticia y de la información que las personas necesitan de manera oportuna y rápida.

De la interacción de los miembros de las comunidades de práctica, surgen aspectos que agregan valor sustentados en la repetición, en la experiencia y evita errores y retrabajo facilitando el desarrollo de las mejores prácticas.

- **Base de Datos Documental:** es una herramienta que permite el registro, categorización, almacenamiento, búsqueda y acceso a los documentos. Es necesario mantener los documentos actualizados desde su creación y permitir una búsqueda fácil y sencilla.
- **Directorio de Expertos:** en el artículo Producción de un Directorio de Expertos a partir de Base de Datos de Bibliografía Científica, publicado en la publicación Métodos de Información, se define el directorio de experto como una obra que ofrece la identificación y los datos de contacto de profesionales individuales, agrupados sistemáticamente por los conocimientos que desarrollan o poseen.

Curci (2002) se refiere a ello como servicio de directorios y lo define como espacios que permiten unificar, ordenar y estructurar los objetos, entidades o personas definidas de la organización, existen dos tipos:

- **Páginas Blancas:** Sirven para almacenar la información de cada una de las personas que trabajan en la empresa, también se les llama directorio de personas.
- **Páginas Amarillas:** Sirven para almacenar la información de cada una de las personas que trabajan en la empresa en cuanto a sus habilidades, experticias e información curricular. Estas permiten el apoyo a las comunidades de práctica o conocimiento, ya que hacen posible la ubicación de expertos en ciertas áreas que participen en ellas.

En líneas generales, se podría decir que uno de los instrumentos más efectivos para identificar, capturar y definir las competencias y el capital relacional que posee el capital humano de las organizaciones son las anteriormente nombradas páginas amarillas y páginas blancas. Estas constituyen un medio para capturar, documentar, evaluar y difundir las competencias técnicas y genéricas que posee cada individuo de la organización, el nivel de dominio de

esa competencia y cuales fueron las experiencias que le permitieron a cada adquirirla, desarrollarla y perfeccionarla. Igualmente estos instrumentos permiten caracterizar los equipos de trabajo capturando la información sobre las competencias y su rendimiento en acciones y proyectos ejecutados.

La apropiada definición de la estructura funcional y de la información a ser incluida en estos instrumentos, así como su correcta utilización le permite a las organizaciones hacer un uso más efectivo de su capital humano y del trabajo en equipo para lograr una mayor efectividad en el desarrollo de las distintas actividades de su accionar del día a día.

- **Foros Electrónicos o de discusión:** esta herramienta permite la interacción entre las personas que laboran en una misma empresa o en diferentes dependencias. Generalmente son equipos multidisciplinarios y discuten sobre diferentes tópicos. Muchas veces el foro de discusión es usado en lugar del correo electrónico. Los foros de discusión que se generan dentro de las comunidades son importantes para el intercambio oportuno (inmediato) de conocimientos, permite la incorporación de nuevos conceptos, reutilización de experiencias y creación de redes de conocimiento por áreas temáticas.
- **Chat:** término utilizado para describir la comunicación de usuarios en tiempo real. Comunicación simultánea entre dos o más personas a través de Internet. Hasta hace poco tiempo sólo era posible la "conversación" escrita pero los avances tecnológicos ya permiten que la conversación se haga mediante audio y vídeo.

III. Método

En este apartado se incorporan elementos como el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos del presente trabajo de grado, el tipo de diseño, la propuesta de diseño y el procedimiento que se siguió para desarrollar este trabajo.

A. Problema

Tal como lo plantea José Roberto Bello Vicerrector Académico de la Universidad Metropolitana en un artículo titulado “Los retos de la educación superior y el futuro de las universidades ante la sociedad conectada en red”(2004) y el cual fue expuesto en el evento “Encuentro en Tecnología Educativa – aprendiendo en la sociedad en red”, las universidades deben hacer cambios en función de que la educación superior sea abierta, interdisciplinaria y conectada en red, que se rediseñe para estar educándose durante toda la vida y que este centrada en las calificaciones de competencias humanas.

Lo expuesto anteriormente luce como un camino a seguir el aplicar técnicas gerenciales derivadas de los sectores empresariales tales como planificación estratégica, reingeniería de procesos, rendición de cuentas, procesos de evaluación y definición de programas de mejoras.

En el caso concreto de la Universidad Metropolitana, desde comienzos de 1998 se encuentra realizando procesos de cambios para estar acorde con las exigencias del mercado, detectando la necesidad de que el conocimiento sea gerenciado de manera efectiva por ser uno de los principales recursos de la institución, y lograr que este circule y se comparta debidamente; en virtud de que al no manejarse el conocimiento se generan situaciones de desinformación y de desconocimiento que complican el desarrollo de las tareas diarias y por ende la toma de decisiones.

La UNIMET, tiene definida en sus acciones la gestión del conocimiento en la institución con la finalidad de fomentar la colaboración entre los equipos de trabajo ya existentes en la institución, conformación de bibliotecas de información, establecimiento de lineamientos y estándares de procesos, conformación de banco de ideas para el desarrollo de productos y mejoras en los procesos internos, además de la gestión documental que se encuentra en las unidades de archivo.

Por ende, la Universidad Metropolitana lo que requiere es gerenciar oportunamente el conocimiento, logrando que la información se encuentre disponible para todo aquel integrante de la comunidad unimetana, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo, el cual se potenciaría con la conformación de comunidades de práctica que compartan información, ideas, experiencias y herramientas sobre un área de interés común.

B. Objetivos

B.1 General

Diseño de un portal de conocimiento que apoye la conformación de comunidades de práctica para la gestión del conocimiento en la Universidad Metropolitana.

B.2 Específicos

3.2.1 Detectar las necesidades de las comunidades de práctica.

3.2.2 Delinear la estructura de funcionamiento de las comunidades.

3.2.3 Definir lineamientos para la construcción de herramientas que permitan la conexión, acceso, creación y transformación del conocimiento.

3.2.4 Diseño de la plataforma tecnológica que soportará las comunidades de práctica, para la gestión del conocimiento en la institución.

C. Tipo de Diseño

Desarrollo de un proyecto factible para el diseño de un portal de conocimiento que apoye la conformación de comunidades de práctica para la gestión del conocimiento.

D. Propuesta de Diseño

La propuesta de diseño se enmarcó en dos etapas: la primera corresponde al levantamiento de la información a través del Focus Group (D1); la segunda se relaciona con la ejecución y diseño del portal a través de la aplicación de la metodología RUP (D2). Veamos cada una de ellas con mayor profundidad.

D.1 Focus Group

El proyecto contempló en un primer momento la aplicación de la técnica de Focus Group, que es una herramienta de recolección de información de tipo exploratoria que consiste en realizar entrevistas colectivas y semiestructuradas sobre un tema específico a un pequeño número de personas (8 a 12 personas), con características e intereses homogéneos; dirigidas por un moderador. Con la aplicación de esta técnica se pudo recoger información de primera mano sobre los gustos, preferencias y percepciones de los usuarios para que el portal que se diseñe cumpla con las expectativas manifiestas por los mismos en función de la conformación de comunidades de práctica a través de dicha plataforma.

D.2 Metodología RUP – Portal

Para la ejecución del análisis y diseño del portal mencionado en el presente trabajo, la metodología adoptada fue la RUP (Rational Unified Process), puesto que en la misma se maneja el análisis y diseño orientado a objetos, lo cual es hoy día la opción idónea

para diseñar y construir portales, flexibles y confiables, en un período relativamente corto, a pesar del tamaño del mismo.

El uso de la metodología RUP empleando el lenguaje unificado de modelado de objetos UML, está pensado para realizar un modelado de negocios con las últimas metodologías y herramientas orientadas a objetos.

E. Procedimiento

Los elementos descritos en la propuesta de diseño se desarrollaron siguiendo el procedimiento que se describe a continuación:

E.1 Focus Group

Para el desarrollo de esta técnica se siguieron tres etapas fundamentales: planeación, desarrollo de la guía de discusión y la preparación del reporte final.

- **Planeación:** en esta etapa se incluyó la definición del perfil, el medio, el reclutamiento de los participantes y lo que corresponde al moderador.

En el perfil, debió considerarse las variables de segmentación que se requieren para que los participantes sean reclutados en función del producto estudiado, específicamente el portal de conocimiento, como apoyo a la conformación de comunidades de práctica para la gestión del conocimiento en la UNIMET.

Por su parte el medio, no es otra cosa que el espacio físico donde se desarrolló la ejecución del focus que estuvo acorde, generando confianza y comodidad a los participantes para expresar libremente lo que pensaban y sentían, estuvo equipado con los equipos tecnológicos y de grabación requeridos para monitorear y tomar

notas durante el desarrollo de la sesión, sin interrumpir o incomodar a los participantes.

Para el reclutamiento de los participantes se tomaron aquellos profesores, investigadores y personal administrativo que cumplían con el perfil establecido, posteriormente se pasaron las invitaciones formales con ocho días de anticipación. La duración de cada ejecución de la dinámica fue de una hora y media.

El moderador, en este caso la persona que desarrollo el proyecto, fue la persona encargada de guiar el Focus Group y de llevar la guía de preguntas, buscando que se cumplieran los objetivos del estudio, velando porque la información que se manejada fuera veraz y sin sesgo, evitando así los liderazgos naturales y buscando la participación de todos los participantes.

- **Desarrollo de la guía de discusión:** esta consistió en la preparación de las preguntas que sirvieron de bosquejo al moderador para tener en claro los pensamientos e ideas con el objeto de que se cumplieran los objetivos propuestos.
- **Preparación del reporte final:** este informe se presenta al cliente para que conozca los detalles del desarrollo de las sesiones, en la que el moderador interpreto el comportamiento, percepciones y actitudes. Este reporte se conforma por una introducción que incluye los objetivos de la investigación, impresiones y detalles sobre el desarrollo de la sesión y el resumen final el cual está conformado por los resultados, hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Este reporte constituyó un insumo fundamental para la realización de las siguientes etapas de este trabajo especial de grado.

E.2 Metodología RUP – Portal

Dentro del contexto del funcionamiento indicado por la metodología RUP, podemos encontrar cuatro fases: Inicio, Elaboración, Construcción y Transición. Además de un número de disciplinas o flujos de trabajo: modelado de negocio, requerimientos, análisis y diseño, implementación, pruebas y distribución. A continuación se describe cada uno de ellos.

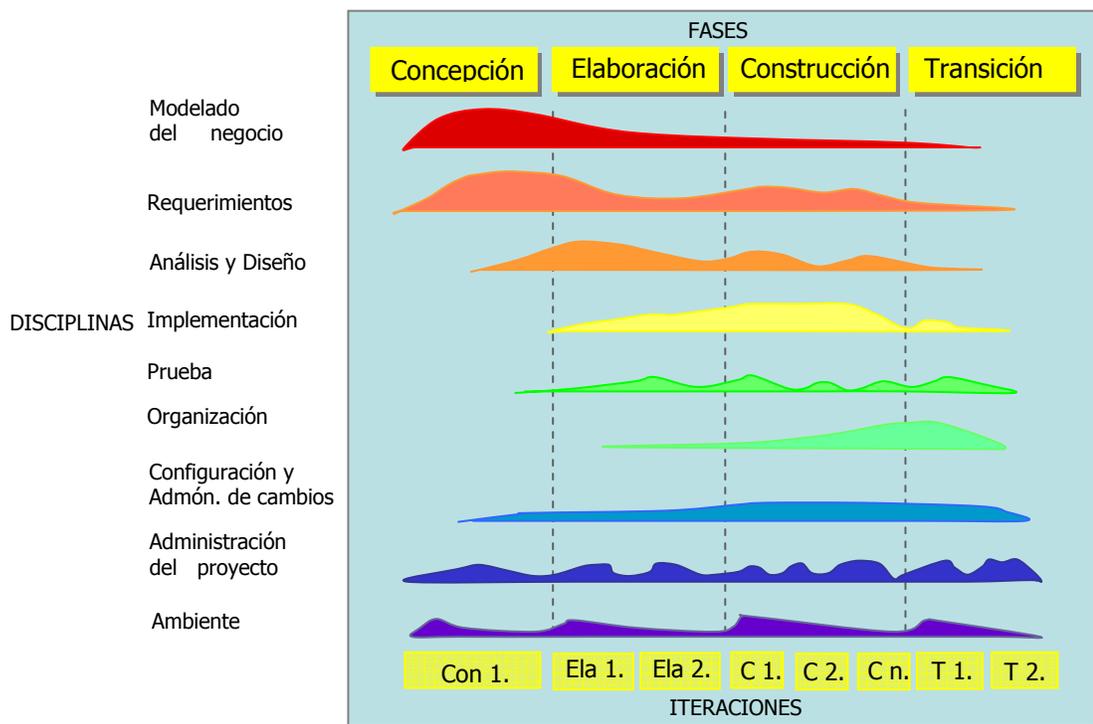


Figura N ° 10: Metodología RUP

Fuente: Patricio Letelier

Fases Inicio de RUP:

- Se establece la oportunidad y alcance el proyecto.
- Se identifican todas las entidades externas con las que se trata (actores) y se define la interacción a un alto nivel de abstracción:
 - Identificar todos los casos de uso

- Describir algunos en detalle
- Se define la oportunidad del negocio:
 - Identificar criterios de éxito
 - Identificar riesgos
 - Estimar los recursos necesarios
 - Establecer el plan de las fases incluyendo sus hitos

Fases Elaboración de RUP:

- Se definen los objetivos siguientes:
 - Analizar el dominio del problema
 - Establecer una arquitectura base sólida
 - Desarrollar un plan de proyecto
 - Eliminar los elementos de mayor riesgo para el desarrollo exitoso del proyecto
- Visión que relacione amplitud y profundidad para que las decisiones de arquitectura asuman una visión global del sistema.

Fases Construcción de RUP:

- En esta fase todos los componentes restantes se desarrollan e incorporan al producto.
- Probar en profundidad la plataforma.
- Realizar una producción eficiente
- Se puede hacer una construcción en paralelo, pero esto exige una planificación detallada y una arquitectura muy estable.

Fases Transición de RUP:

- Se concretará el objetivo de traspasar el software desarrollado a la comunidad de usuarios.
- Una vez instalado surgirán nuevos elementos que implicarán nuevos desarrollos (ciclos).
- Incluye:
 - Realizar pruebas Beta para validar el producto con las expectativas del cliente
 - Ejecución paralela con sistemas antiguos
 - Conversión de datos
 - Entrenamiento de usuarios
 - Distribución del producto
- Obtener autosuficiencia de parte de los usuarios.
- Facilitar la concordancia en los logros del producto de parte de las personas involucradas.
- Lograr el consenso para liberar el producto a la comunidad Unimetana.

De igual manera, lo que corresponde a las disciplinas o flujos de trabajo, contiene lo siguiente:

<i>REQUERIMIENTOS</i>	<ul style="list-style-type: none">• Los desarrolladores y clientes deben acordar qué es lo que el sistema debe hacer:<ul style="list-style-type: none">– Relevar requerimientos– Documentar funcionalidad y restricciones– Documentar decisiones– Identificar actores– Identificar casos de uso• Los casos de uso describen la funcionalidad.• Los requerimientos no funcionales se incluyen en una especificación complementaria.
-----------------------	--

<p>ANÁLISIS</p> <p>DISEÑO</p>	<p>Y</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y validar la arquitectura. • El modelo de diseño consta de: <ul style="list-style-type: none"> – Clases estructuradas en paquetes – Diseños de subsistemas con interfaces definidas (componentes) – Forma de colaboración entre las clases.
<p>IMPLEMENTACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene el propósito de: <ul style="list-style-type: none"> – Definir la organización del código – Implementar clases y objetos en forma de componentes (fuente, ejecutables...) – Probar las componentes desarrolladas • Integrar las componentes en un sistema ejecutable
<p>PRUEBAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene el propósito de: <ul style="list-style-type: none"> – Verificar la interacción entre los objetos – Verificar la integración apropiada de componentes – Verificar que se satisfacen los requerimientos • Identificar los defectos y corregirlos antes de la instalación
<p>DISTRIBUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producir un producto y hacerlo llegar a sus usuarios finales. • Incluye varias actividades: <ul style="list-style-type: none"> – Producir un “release” – Empaquetar el software – Distribuir el software – Instalar el software – Apoyar a los usuarios • A veces también incluye: <ul style="list-style-type: none"> – Realizar pruebas beta – Realizar migración de datos – Lograr aceptación formal

IV. Resultados

En la presente sección se describen los resultados obtenidos durante la dinámica del focus group y lo relacionado a la metodología del RUP y la presentación resumida de los distintos documentos generados durante la aplicación de la misma.

Focus Group

Se realizaron dos ejecuciones de la dinámica de Focus Group con el personal de la Universidad Metropolitana (docente, administrativo y de investigación), estas tuvieron un tiempo de duración de una hora y media por ejecución tal como estaba previsto, en la cual se realizó primero una presentación del proyecto y culminado esto el moderador dio inicio a la dinámica propiamente con el fin de obtener una idea de las percepciones, opiniones, creencias y aptitudes de los participantes frente al diseño del portal de conocimiento y la conformación de las comunidades de práctica como mecanismo para gestionar el conocimiento en la institución.

A continuación se presentarán los resultados y los comentarios más importantes realizados por los participantes durante las dos ejecuciones de la dinámica. Las preguntas y sus respectivas respuestas se describirán en el orden en que fueron realizadas y en cada uno de los dos ítems: Comunidad de Práctica y Tecnología de la Información que comprende la guía de discusión (ver anexos).

Comunidad de Práctica

1. El concepto de comunidades de práctica expuesto previamente es del todo explícito

El 100% de los participantes respondieron que si estaba claro el concepto de comunidad de práctica que se presentó durante la dinámica. Adicionalmente indicaron que el uso de este término (comunidades de práctica), resulta pertinente por

que la universidad reconoce que necesita la gestión del conocimiento y la creación de estas comunidades permite que se hable sobre diferentes temas, facilitando la transmisión de una cantidad de conocimiento (tácito) que unos tienen y otros no, buscando entonces que exista una relación experto – aprendiz para que pase esa información de unas personas a otras, afirmando que la mejor forma es a través de una comunidad de práctica.

2. ¿Conoce UD. de la existencia de alguna comunidad de práctica dentro de la universidad? Si su respuesta es afirmativa enúncielas.

Con respecto a si conocían la existencia de alguna comunidad de práctica, el 100% de los participantes afirmaron que si existen comunidades de práctica dentro de la institución pero no bajo una plataforma tecnológica.

Indicando que en la universidad funcionaban las siguientes comunidades: la Comisión de Inscripciones, el Área Inicial, el Comité AcAd, el Comité de Investigación y el Comité de Gestión del Conocimiento.

3. ¿Tiene o ha tenido usted relación con alguna de estas comunidades?

El 100% de los participantes de la dinámica manifestaron tener participación en una comunidad de práctica dentro de la institución. De hecho los participantes de la primera ejecución forman parte de la comunidad llamada “Comité de Gestión de Conocimiento” y algunos de ellos indicaron ser miembros de otra de las comunidades, por lo tanto una persona puede participar en varias comunidades al mismo tiempo.

4. En promedio ¿Cuántas personas conforman esas comunidades de práctica?

Los participantes en su totalidad (100%) afirmaron que las comunidades de práctica existentes en la universidad, estaban en la categoría entre 1 y 10, aseverando que están conformadas en promedio por 10 personas.



5. ¿Según su opinión en que debe centrar su atención las comunidades de práctica, si consideramos los procesos o unidades claves para la Universidad?

En relación a este punto manifestaron que las comunidades de práctica pueden centrar su atención en una situación o circunstancia dada y que consideran que es pertinente, como por ejemplo aspectos que lleven a la integración académico – administrativo, modelo educativo, servicios entre otros. Pero indiscutiblemente, debe existir un motor intrínseco dentro de esa comunidad porque de lo contrario no funcionará, es decir debe haber un punto de interés común.

6. ¿Cuáles temas Ud. considera de interés para ser tratados en una comunidad de práctica? / Si en este momento le dieran la oportunidad de crear una comunidad de práctica ¿Qué temas le gustaría proponer?

En relación a los temas que consideran de interés, hicieron la acotación de que cualquiera puede ser, todo va a depender de la motivación, los objetivos y valga la repetición el interés común que tenga esa comunidad. Entre los temas que les gustaría tratar en una CP mencionaron: las tendencias mundiales en educación superior, las prácticas docentes, educación virtual, metodología, didáctica, investigación, comunicación, elementos legales-laborales, entre otros.

7. ¿Cuál cree Ud. que es o debería ser la dinámica de funcionamiento de estas comunidades de práctica?

Con respecto a la dinámica de funcionamiento de las comunidades de práctica se indicó que este debe darse bajo un modelo mixto, es decir que combine lo presencial con lo virtual y por otra parte. Adicionalmente se presentó una visión de como sería el proceso inicial de conformación de las comunidades de práctica.

Se debe partir por el hecho de que una persona propondría la apertura de la comunidad pasando por un proceso de aprobación y de consulta a fin de ver si existen al menos 2 o 3 personas que quieran participar en la misma. Por lo tanto sería requisito para abrir la comunidad un número de integrantes mínimos que estén interesados en ese tema porque sino no tiene sentido. Ahora bien, sin importar que inicialmente sean pocas personas las que arranquen esa comunidad, lo importante es el interés, puesto que una vez creada la comunidad deberá dársele promoción de manera tal que si a una persona le interesa el tema se haga miembro y participe activamente en la misma.

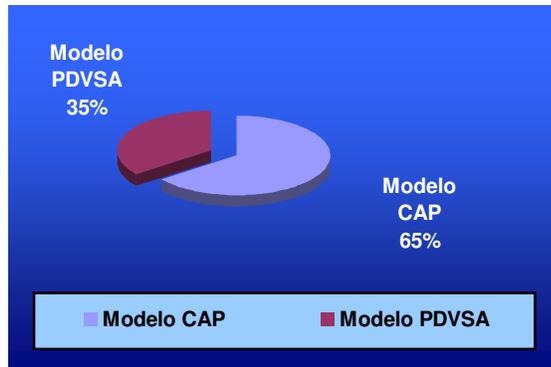
En el portal debe decir por ejemplo: las comunidades que existes y de que trata cada una, de forma tal que si a una persona le interesa se integra a la misma.

Si después de cierto tiempo no hay actividad en la comunidad, se debería consultar a la persona que propuso su creación sino van a seguir trabajando se deberá cerrar, pero deberá quedar el almacenado el conocimiento que se generó durante el funcionamiento de la misma y que se debió registrar en documentos.

8. ¿Cómo considera Ud. que debería estar estructurada las comunidades de práctica de la UNIMET?

En relación a la estructuración de las comunidades un 65% considero que la mejor se ajustaría a la institución es la integrada por el gestor del conocimiento, líder y

miembros de la comunidad de práctica. El otro 35% hablo de crear una estructura por la naturaleza de las comunidades (decentes, investigadores y administrativo) que además incluía la figura de equipo facilitador /guía, además de la distinción de los miembros como permanentes o libre afiliación.



9. ¿Considera que los roles de usuario: experto, moderador, administrador y coordinador funcional, estarían ajustados a lo que se requiere para el portal de conocimiento?

El 100% de los participantes consideraron que los roles enunciados si se ajustarían al portal de conocimiento.

10. ¿Cree que la conformación de las comunidades de práctica lo ayudaría en el desarrollo de su trabajo diario, en la comunicación con miembros de la institución y en el intercambio de conocimiento?

El 100% de los participantes manifestaron que estas definitivamente si ayudarían tanto en el desarrollo del trabajo diario, como en la comunicación e intercambio de conocimientos, pero siempre y cuando estas tengan o cumplan con ese interés común y no tenga un carácter de obligatoriedad o imposición.

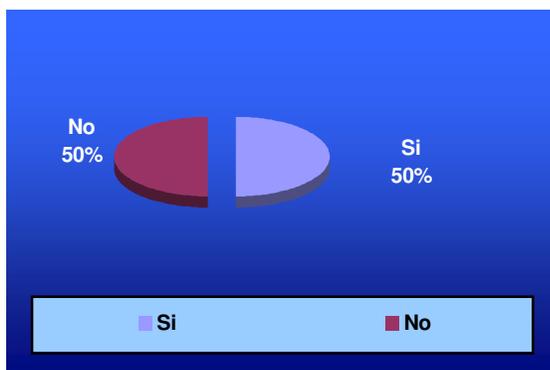
11. ¿Estaría Ud. dispuesto a participar en estas comunidades? Indique ¿Por qué?

La respuesta a esta pregunta evidencia que si hay interés por participar en estas comunidades. El 100% de los miembros de la universidad que estuvieron presente en las dinámicas afirmaron categóricamente que si lo harían, por el hecho de participar, innovar, mejorar incluso a nivel personal, mejorar la comunicación, nutrirse de conocimientos de los demás y crear nuevos conocimientos a partir de los ajenos y por el hecho de no tener que reinventar la rueda cada vez que se arranca un proyecto, simplemente ver lo que esta hecho y a partir de allí seguir trabajando evitando caer de repente en el no saber que se está haciendo en otro lado y comenzar de cero, cuando ya hay ciertos errores que se han mejorado o se pueden saltar, en esa medida ayudaría considerablemente en el desarrollo del trabajo.

Tecnología de Información

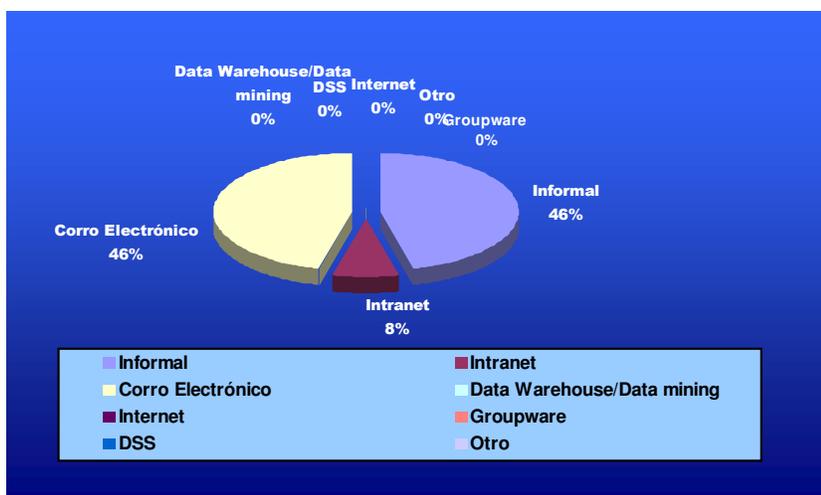
12. ¿Conoce si en la universidad han implantado algún tipo de herramienta tecnológica para apalancar las prácticas de Gestión del Conocimiento?

En relación a este punto la opinión estuvo dividida. En la primera ejecución se afirmo que si y se mencionó un desarrollo propio que es una base de datos de investigación elaborada por la dirección de investigaciones, además de un software comercial que utiliza la dirección de biblioteca que es el sistema Documanager. Por su parte los participantes de la segunda ejecución dijeron que no.



13. ¿Qué canales se utilizan en la universidad para compartir conocimiento?

Según las opiniones de los participantes, en la universidad los canales mayormente usados para compartir el conocimiento son: los canales informales, el correo electrónico y como última opción nombraron la intranet.



14. ¿Sabe Ud. si en la Universidad se lleva algún registro de las mejores prácticas? Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se tiene acceso al mismo?

Con respecto al registro de las mejores prácticas se detectó que de alguna manera no es una cultura genérica el llevar estos registros, y a nivel electrónico mucho menos. De hecho los participantes indicaron que probablemente dentro de los grupos de

trabajo de la universidad se lleve un registro de las mejores prácticas, por su parte en matemática hay un proyecto para hacer un registro de todas las experiencias educativas que han sido innovadoras pero no está contemplado que sea electrónicamente.



15. ¿Conoce si la UNIMET cuenta con un registro de las experiencias positivas y negativas de los diversos proyectos que se desarrollan, con las revisiones de procedimientos y metodologías, etc., en definitiva las lecciones aprendidas? Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo?

En relación a las lecciones aprendidas en líneas generales no se lleva este registro y mucho menos a nivel tecnológico. Se enunció que probablemente la comisión de inscripciones lleve este registro con respecto al sistema de inscripciones en línea, que es sometido a evaluación después de los procesos de inscripción sacando las cosas positivas y negativas que se dieron, haciendo los correctivos que correspondan y lo llevan documentado.



16. ¿Ud. tiene idea si la Universidad cuenta con algún portal dedicado a la gestión del conocimiento? Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cuál?

El 100 % de los participantes indicaron que en la Universidad no existe un portal para gestionar el conocimiento.

17. El concepto de Portal de Conocimiento presentado fue lo suficientemente explícito

El 100% de los participantes respondió que si estaba claro el concepto de portal de conocimiento que se presentó durante la dinámica.

18. ¿Considera que el desarrollo de un portal de conocimiento puede ayudar a gestionar este recurso? Indique ¿Por que?

Se consideró que el desarrollo de un portal de conocimiento si ayudaría en la gestión del mismo, ya que si en el se encuentran las diferentes comunidades que se estén creando o ya estén creadas y se pueda depositar en el nuestras lecciones aprendidas, nuestras mejores prácticas, podamos tener un sitio donde tengamos los documentos que se trabajan en conjunto, que este disponible en un sitio en el que otras comunidades puedan hacer uso de ello y de esa forma hacer gestión de conocimiento.

En definitiva, tener una plataforma que permita capitalizar el conocimiento seria un gran peso para la implantación de la gestión del conocimiento de la UNIMET.

19. Además de espacios como lecciones aprendidas, mejores prácticas, base de datos documental, directorio de expertos, foro electrónico, Chat, calendario – agenda, mensajería, mural, biblioteca digital descritos para el Portal ¿Qué otros espacios considera que debería poseer este para que apoye el funcionamiento de las comunidades de práctica?

Más que otros espacios dentro de este portal se requirió que el mismo incluyera un contador de visitas, registro de visitantes, registro de uso de información, servicios de alerta, que una vez inscrito te informe cuando se publica algo nuevo dentro de las comunidades.

20. De las aplicaciones ya existentes en la Universidad ¿Cuáles cree Ud. que podrían formar parte del portal de conocimiento?

Con respecto a las aplicaciones existentes en la universidad que podrían formar parte del portal, hicieron mención a: Medusa: Portal de estudiantes. Cervantes: Correo electrónico de la UNIMET, Profesores.unimet.edu.ve (intranet de la universidad para profesores), Foro UNIMET (para profesores) y por último se mencionó a PLATUM del cual se podría colocar las novedades, material informativo más que la plataforma como tal.

21. ¿Considera que esta(s) aplicaciones apoyarían el funcionamiento de las comunidades?

El 100% de los participantes estuvieron de acuerdo con el hecho de que estas aplicaciones si ayudarían al funcionamiento de las comunidades de práctica.

22. Sabe si en la Universidad, existe algún directorio del personal que integra la universidad y que además este refleje el nivel de experticia de los mismos. Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo?

El 100% de los participantes manifestó que en uso no hay ningún directorio de experto. Se acotó que el Decanato de Desarrollo Académico se encuentra trabajando actualmente en una base de datos para el área de investigación.

23. ¿Qué información cree Ud. que debería poseer un “Directorio de Expertos”?

En relación a los aspectos que debe poseer el directorio de experto se seleccionaron todas las opciones presentadas: datos personales, información laboral actual, área de conocimiento, especialidad, premios/distinciones, publicaciones, educación, experiencia profesional, idiomas, referencias, cadena de mando (dependencia a la que esta adscrito) y agregaron hobbies e intereses particulares.

A modo de tener una visión de los resultados del Focus Group, se preparó una tabla contentiva de los resultados de la primera y segunda ejecución de la dinámica de Focus Group que se llevó acabo con la participación de los miembros de la Universidad Metropolitana (docentes, investigadores y personal administrativo) y que se presentará a continuación.

N°	Guión de Preguntas	1° Ejecución	2° Ejecución
Comunidades de Práctica			
1	El concepto de comunidades de práctica expuesto previamente es del todo explicito	<input checked="" type="radio"/> Si	<input checked="" type="radio"/> Si
2	¿Conoce UD. de la existencia de alguna comunidad de práctica dentro de la universidad?	<input checked="" type="radio"/> Si A <u>Comisión de Inscripciones</u> B <u>Área Inicial</u> C <u>Comité AcAd</u> D <u>Comités de Investigación</u> E <u>Gerencia del Conocimiento</u>	<input checked="" type="radio"/> Si A <u>Comité AcAd</u> B <u>Comisión de Inscripciones</u> Los participantes acotaron que si existen comunidades de práctica en la universidad, pero no están bajo una plataforma tecnológica.
3	¿Tiene o ha tenido usted relación con alguna de estas comunidades?	<input checked="" type="radio"/> Si	<input checked="" type="radio"/> Si
4	En promedio ¿Cuántas personas conforman esas comunidades de práctica?	<input checked="" type="radio"/> Entre 1 y 10	<input checked="" type="radio"/> Entre 1 y 10

5	<p>¿Según su opinión en que debe centrar su atención las comunidades de práctica, si consideramos los procesos o unidades claves para la Universidad?</p>	<p>Las comunidades de práctica centran su atención en una situación o circunstancia dada y que consideran que es pertinente. Pero si no hay un motor intrínseco dentro de esa comunidad no va a funcionar, debe haber un punto de interés bien porque se crean solas.</p> <p>Se acotó que para las que no se forman solas también, por que si bien arrancan con un equipo de trabajo, el cual se crea por que necesitan llegar a un objetivo específico y no es algo de interés común aunque lo que estemos trabajando sea de interés común para el equipo en ese momento, una vez terminado el objetivo ese equipo debe desintegrarse y conformar otros equipos para trabajar en otra cosa eso no es comunidad, pero puede ser que de ese equipo descubran intereses comunes y a partir de eso conformar una comunidad de práctica y lo que te lleva a la conformación de esa comunidad es el interés común que una vez "terminado" reestructuras o seguramente morirás como comunidad. Lo que normalmente sucede es que cuando llegas a un tope de interés buscas otros puntos para que sigan manteniéndose por que sino no tiene sentido que siga la comunidad.</p>	<p>Manifestaron que las comunidades de práctica deben centrar su atención en aspectos que lleven a la integración académico – administrativo, modelo educativo, servicios.</p>
6	<p>¿Cuáles temas Ud. considera de interés para ser tratados en una comunidad de práctica?</p>	<p>Cualquier tema puede ser de interés todo depende de la motivación, los objetivos y valga la repetición el interés común de esa comunidad. Un tema puede ser las tendencias mundiales en educación superior, las practicas docentes, entre otros.</p>	<p>Entre los temas que les gustaría tratar se nombraron los siguientes: educación virtual, metodología, didáctica, investigación, evaluación, comunicación, elementos legales – laborales, autoayuda.</p>

7	¿Cuál cree Ud. que es o debería ser la dinámica de funcionamiento de estas comunidades de práctica?	Se planteó que es importante la comunicación virtual, ya que en ocasiones por cuestiones de horarios o por inconvenientes que si no tienes a mano estos medios virtuales pueden hacer que se pierda el trabajo o que no avance con el ritmo que se requiere. Sin dejar de lado las sesiones presenciales. Ante esto es recomendable un modelo mixto que combine lo presencial con lo virtual.	<p>Una persona propone una comunidad pero debe ser aprobado por otra persona. Si después de cierto tiempo no hay actividad en una comunidad, se debería consultar a la persona que propuso su creación originalmente sino van a seguir trabajando se deberá cerrar, por que hay que manejar lo mejor posible los espacios, pero en algún lado debe quedar el conocimiento que se generaron y que se registraron en el documento.</p> <p>Para abrir la comunidad debe haber un número de intrigantes que estén interesados en ese tema como comunidad porque sino no tiene sentido. Tu propones la comunidad de práctica y si existe 2 o 3 personas que quieren trabajar contigo se abre la comunidad.</p> <p>Sin importar que sean 3 o 4 personas las que arranquen esa comunidad, lo importante es el interés. Una vez creada se puede "dar publicidad" a esas comunidades de manera tal que si a una persona le interesa el tema se integre a la comunidad.</p> <p>En el portal debe decir por ejemplo: las comunidades que existes y de que trata cada una, de forma tal que si a una persona le interesa se integra a la misma.</p>
8	¿Cómo considera Ud. que debería estar estructurada las comunidades de práctica de la UNIMET?	En relación a esto se plantearon los siguientes aspectos: En el primer planteamiento hecho consideraron que debería agregarse al modelo presentado de PDVSA, un	En cuanto a la estructura de las comunidades, los participantes consideraron que se ajustaba mejor la del modelo CAP GEMINI ERNEST & YOUNG. Ya que no

		<p>líder de arranque que esté por encima del equipo facilitador o guía. Considerando relevante que en la comunidad de práctica existan los miembros permanentes, pero también hay que dejar que otros puedan entrar y salir sin necesidad de atarse teniendo la opción de aprovechar la información y que en un momento determinado que se sientan en la necesidad o en la capacidad de participar lo hagan. En definitiva no limitar el acceso ya que puede darse el caso de que estas inscrito y pocas veces aportas pero tienes interés por saber lo que se esta discutiendo, mientras que otros son miembros activos permanentes. De limitar la entrada esa persona no se enteraría de las cosas que se esta discutiendo allí, ni aprovecharía ese conocimiento. De esa forma no eliminas a personas que quieran entrar y la comunidad va creciendo.</p> <p>Si se está planteando tener las comunidades apoyadas en el portal es importante que en ese portal exista la figura o rol de "usuario, miembro no permanente o miembro no afiliado" dentro de la comunidad.</p> <p>No necesariamente a nivel presencial necesitas de un coordinador pero cuando trabajas en un ambiente virtual requieres de un coordinador que ponga orden allí "un administrador"</p> <p>Adicionalmente se comentó que para la estructuración hay que considerar la naturaleza de la comunidad, ya que no es lo mismo una comunidad de investigadores donde obviamente tiene que haber un líder donde</p>	<p>consideraban pertinente la existencia de miembros de libre afiliación por considerar que esto puede desvirtuar el sentido de la comunidad de práctica y podría afectar el compromiso de los participantes.</p> <p>Manifestaban que aun cuando no seas un experto en el tema algo puedes aportar a la comunidad y si entras a la comunidad debes estar comprometido con el tema por que te interesa y por lo tanto tienes algo que aportar. Si lo que quieres es tener una información concreta, cuando la comunidad tenga resultados parciales o definitivos eso se debe publicar para que el resto de los miembros de la institución lo consulte. Esto no quiere decir, que los miembros deban tener el mismo nivel de aporte, ya que cada quien aporta lo que considera debe aportar.</p>
--	--	--	--

		<p>alrededor hay otros investigadores del mismo nivel a una comunidad docente donde es mas horizontal donde generalmente no hay nadie que pueda actuar como líder o el caso de una comunidad administrativa. Entonces pareciera lógico que dependiendo de la naturaleza de la comunidad tenga una estructura intermedia, es decir puede darse el caso de que tenga un líder o gestor como pueda que no.</p> <p>Las comunidades de naturaleza docente, la ven más con la estructura de PDVSA mientras que en el campo de la investigación se ve más con un líder pero ambas están presentes en la universidad incluso la parte administrativa, en esta última se requeriría de un rol "autoritario" más vertical.</p> <p>Podría ser un modelo que permitiera varias opciones dependiendo de la comunidad formaría parte de una estructura específica. Puesto que las estructuras presentadas parecieran responder a una comunidad particular. Debería haber un gestor del conocimiento que de soporte o apoyo a la GC y de allí se deriven las distintas comunidades que pueden tener estructuras diferentes con sus características y miembros.</p>	
9	¿Considera que los roles de usuario, experto, moderador, administrador y responsable funcional, estarían ajustados a lo que se requiere para el portal de conocimiento?	<input checked="" type="radio"/> Si Los roles de alguna manera se tocaron en el punto anterior	<input checked="" type="radio"/> Si

10	<p>¿Cree que la conformación de las comunidades de práctica lo ayudaría en el desarrollo de su trabajo diario, en la comunicación con miembros de la institución y en el intercambio de conocimiento?</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p>Los participantes manifestaron que estas comunidades de práctica definitivamente si ayudarían, pero siempre y cuando estas tengan o cumplan con ese interés común y no sea obligado.</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p>Los participantes manifestaron que estas definitivamente si ayudarían en la comunicación y el intercambio de conocimiento.</p>
11	<p>¿Estaría Ud. dispuesto a participar en estas comunidades?</p> <p>¿Por qué?</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p>Por el hecho de participar, innovar, de mejorar incluso a nivel personal, para mejorar la comunicación, para nutrirnos de conocimientos de los demás y crear nuevos conocimientos a partir de los ajenos y por el hecho de no tener que reinventar la rueda cada vez que se arranca un proyecto, simplemente ver lo que esta hecho y a partir de allí seguir trabajando y no caer de repente en el no saber que se está haciendo en otro lado y comenzar de cero cuando ya hay ciertos errores que se han mejorado o se pueden saltar, en esa medida nos ayudaría muchísimo en nuestro trabajo.</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p>Por que estas permiten compartir, integrar, mejorar la comunicación, intercambiar conocimientos y por que están de acuerdo a mis intereses.</p>
Tecnología de la Información			
12	<p>¿Conoce si en la universidad han implantado algún tipo de herramienta tecnológica en para apalancar las prácticas de Gestión del Conocimiento?</p> <p>Si su respuesta es afirmativa, indique ¿Cuáles?:</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> Repositorio común de datos</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo Propio (base de datos de investigación)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Software comercial (sistema Documanager).</p> <p><input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____</p>	<p><input type="checkbox"/> No</p>

13	<p>¿Qué canales se utilizan en la universidad para compartir conocimiento?</p>	<input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Correo electrónico	<input type="checkbox"/> Informal <input type="checkbox"/> Correo electrónico <input type="checkbox"/> Intranet
14	<p>¿Sabe Ud. si en la Universidad se lleva algún registro de las mejores prácticas?</p> <p>Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo?</p>	<input type="checkbox"/> No <p>Pero acotaron que probablemente dentro de los grupos o subgrupos dentro de la universidad de repente si llevan un registro de las mejores prácticas, pero a nivel tecnológico o dentro de una plataforma concreta se cree que no.</p>	<input type="checkbox"/> Si <p>Por ejemplo en matemática hay un proyecto para hacer un registro para recoger todo lo que tiene que ver con las experiencias educativas que han sido innovadoras pero no electrónicamente, en el CETIC se documenta esta información.</p>
15	<p>¿Conoce si la UNIMET cuenta con un registro de las experiencias positivas y negativas de los diversos proyectos que se desarrollan, con las revisiones de procedimientos y metodologías, etc., en definitiva las lecciones aprendidas?</p> <p>Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo?</p>	<input type="checkbox"/> No <p>Se comentó: A nivel tecnológico no hay un registro de las lecciones aprendidas. De repente la comisión de inscripciones y todos los cambios o modificaciones que se han hecho en el sistema de inscripciones en línea. En esa comunidad se hace postmortem, es decir revisiones cada vez que hay inscripciones se revisan que cosas pasaron, que errores se cometieron para tratar de resolverlo y ajustar el sistema en función de eso, ahora bien el mecanismo de información es presencial (no hay registro) es tecnológico, es decir sobre el sistema se discute y se corrige, el registro es como se ha cambiado el sistema en función de lo que ha pasado. Se llevan actas y memos.</p> <p>A nivel informativo se podría decir que el periódico electrónico de la biblioteca, lo que esta escrito de cómo elaborar una tesis, las normas.</p>	<input type="checkbox"/> No

16	<p>¿Ud. tiene idea si la Universidad cuenta con algún portal dedicado a la gestión del conocimiento? Si su respuesta es positiva indique: ¿Cuál?</p>	<p><input checked="" type="radio"/> No</p>	<p><input checked="" type="radio"/> No</p>
17	<p>El concepto de Portal de Conocimiento presentado fue lo suficientemente explícito</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Si</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Si</p>
18	<p>¿Considera que el desarrollo de un portal de conocimiento puede ayudar a gestionar este recurso? ¿Por qué?</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p>Si puede ayudar, pues si de alguna forma tuviéramos allí diferentes comunidades que se estén creando o ya estén creadas y vamos depositando nuestras lecciones aprendidas, nuestras mejores prácticas, podamos tener un sitio donde tengamos los documentos que se trabajan en conjunto se determine como documento determinado que puede ser normativo o a favor de cualquier otra dependencia este colocado en un sitio en el que otras comunidades puedan hacer uso de ello y así se haga gestión de conocimiento.</p> <p>Después que la Universidad defina que quiere hacer con sus comunidades consideran que el portal es importante y de apoyo para lo que se desea.</p> <p>Es un portal que daría acceso a las distintas comunidades de práctica, su diseño debe contemplar esto claro está.</p> <p>Tener una plataforma que permita capitalizar el conocimiento sería un gran peso para la implantación de la gestión del conocimiento de la UNIMET.</p>	<p><input checked="" type="radio"/> Si</p> <p>Mejora la comunicación, integración, optimización de recursos , mejora en los procesos</p>

19	Además de espacios como lecciones aprendidas, mejores prácticas, base de datos documental, directorio de expertos, foro electrónico, Chat, calendario – agenda, mensajería, mural, biblioteca digital descritos para el Portal ¿Qué otros espacios considera que debería poseer este para que apoye el funcionamiento de las comunidades de práctica?	Contador de visitas, registro de visitantes, registro de uso de información, servicios de alerta, que una vez inscrito te informe cuando se publica algo nuevo dentro de las comunidades.	No agregaron más ningún otro espacio. Solo se acotó que más que el correo de la UNIMET debería un sistema de mensajería interna propia del sistema (portal).
20	De las aplicaciones ya existentes en la Universidad ¿Cuáles cree Ud. que podrían formar parte del portal de conocimiento?	Medusa: Portal de estudiantes. Cervantes: Correo electrónico de la UNIMET. Profesores.unimet.edu.ve (intranet de la universidad para profesores Foro UNIMET (para profesores) Se menciona a PLATUM, sobre el cual se dijo que es el administrador de los cursos como tal. Pero se podría desde el portal obtener información de los cursos que hay actualmente, se debería poner en el portal un espacio en el que se indicara que cosas se han hecho en la plataforma PLATUM, a nivel informativo no que te llevara al curso como tal. Si se desarrolla el portal en el mismo lenguaje de esta plataforma se puede desarrollar algo que hable la información que esta allí directamente.	No mencionaron ninguna
21	¿Considera que esta(s) aplicaciones apoyaría en el funcionamiento de las comunidades?	<input checked="" type="radio"/> Si	<input checked="" type="radio"/> Si

22	<p>Sabe si en la Universidad, existe algún directorio del personal que integra la universidad y que además este refleje el nivel de experticia de los mismos.</p> <p>Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo?</p>	<p><input type="checkbox"/> No</p> <p>Se indicó que en uso no hay ningún directorio, el Decanato de Desarrollo Académico se encuentra trabajando actualmente en una base de datos en el área de investigación.</p>	<p><input type="checkbox"/> No</p>
23	<p>¿Qué información cree Ud. que debería poseer un "Directorio de Expertos"?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Datos Personales <input checked="" type="checkbox"/> Información laboral actual <input checked="" type="checkbox"/> Área de conocimiento <input checked="" type="checkbox"/> Especialidad <input checked="" type="checkbox"/> Premios /distinciones <input checked="" type="checkbox"/> Publicaciones <input checked="" type="checkbox"/> Educación <input checked="" type="checkbox"/> Experiencia profesional <input checked="" type="checkbox"/> Idiomas <input checked="" type="checkbox"/> Referencias <input checked="" type="checkbox"/> Cadena de Mando <input checked="" type="checkbox"/> Otros datos ¿Cuáles? <u>hobbies</u> <p>Se mencionó que la biblioteca diseñó un censo que aplican a los estudiantes que puede servir de guía para la elaboración de este directorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Datos Personales <input checked="" type="checkbox"/> Información laboral actual <input checked="" type="checkbox"/> Área de conocimiento <input checked="" type="checkbox"/> Especialidad <input checked="" type="checkbox"/> Premios /distinciones <input checked="" type="checkbox"/> Publicaciones <input checked="" type="checkbox"/> Educación <input checked="" type="checkbox"/> Experiencia profesional <input checked="" type="checkbox"/> Idiomas <input checked="" type="checkbox"/> Referencias <input checked="" type="checkbox"/> Cadena de Mando <input checked="" type="checkbox"/> Otros datos ¿Cuáles? <u>Intereses Particulares</u>

Tabla N °3 Resultados Dinámicas Focus Group

Ya para cerrar el punto de los resultados de la dinámica del focus group, y a modo de análisis de los dos bloques evaluados podríamos indicar que:

En lo concerniente a las comunidades de práctica:

Se pudo detectar su existencia y funcionamiento dentro de la institución a nivel presencial, ya que no tienen una plataforma que las apoye su funcionamiento. Además de la existencia de una brecha entre lo académico y lo administrativo, que es necesario corregir.

Los miembros de las comunidades de practicas detectadas manifestaron su participación en otras comunidades al mismo tiempo y se integran diez personas aproximadamente.

No existe en la institución un proceso integrado de captura, creación, codificación, organización, selección, transferencia, aplicación, mejoramiento, preservación y protección de conocimiento e información, para crear, transferir y aplicar conocimiento organizacional, lo cual es necesario para gestionar el conocimiento.

Los participantes se pudieron percatar de la utilidad e importancia de la gestión del conocimiento y las comunidades de práctica, ante lo cual afirmaron que estarían dispuestos a participar.

En lo que corresponde a la Tecnología de la Información:

La UNIMET cuenta con recursos e infraestructura tecnológica avanzada, sin embargo se requiere del desarrollo de una tecnología especializada para mejorar el flujo de información, el intercambio de conocimiento y la interconexión entre los miembros de la institución, entre otras cosas.

El factor comunicacional se da mayormente de forma informal, a través del correo electrónico y como tercera opción se utiliza la intranet.

Por otra parte, se detecto la inexistencia de un repositorio de conocimientos, de un registro de datos del personal de la universidad por el nivel de experticia que los mismos poseen, además de un registro de las lecciones aprendidas y las mejores prácticas.

Metodología RUP

En función del alcance de este trabajo de grado, se aplicaron las dos primeras fases de la metodología. Dichas fases son cubiertas en su mayoría por las tres primeras disciplinas a saber: Modelado del Negocio, Requerimientos, Análisis y Diseño.

Como resultado de la aplicación de la metodología con las delimitaciones anteriormente indicadas se generaron varios documentos entregables que se indican de forma resumida en la presente tabla y que encuentran anexo al presente trabajo. (Véase Anexos 7 al 9)

Inicio	Elaboración
<p>Modelado de Negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión del Negocio • Evaluación de la Organización • Objetivo • Metas del Negocio • Glosario • Arquitectura del Negocio 	<p>Requerimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión del sistema <p>Análisis y Diseño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones de requerimiento de Software

Tabla N °4 Documentos Entregables por Disciplinas y Fases

A continuación se presenta una descripción del contenido de cada documento entregable:

- **Visión del Negocio:** en este documento se describen entre los cuales se encuentra el posicionamiento que refleja elementos como la oportunidad de mejora y la descripción del problema, presenta una descripción inicial de los clientes y stakeholders, es decir el perfil de los mismos y las necesidades existentes dentro de la institución.
- **Evaluación de la Organización Objetivo:** este documento tiene una idea clara de lo correspondiente al contexto del negocio, las estrategias definidas por la institución en el contexto del proyecto, además de los factores externos e internos que en él intervienen, adicionalmente refleja los resultados del benchmarking efectuado a diversos portales y para finalizar este documento se presentan las conclusiones a las que se llegó con la evaluación efectuada.
- **Metas del Negocio:** como bien lo indica el título del documento en él se identifica las metas definidas por la institución, además de identificar las métricas que ayudaran a validar el logro de la misma.
- **Glosario:** en este documento se presenta la terminología asociada al proyecto.
- **Arquitectura del Negocio:** este documento presenta la vista del mercado, vista del proceso de negocio, el contexto de negocio y la vista de la organización, este último punto contempla la estructura de la organización, la remuneración e incentivos, los aspectos culturales y por último la vista de la comunicación.
- **Visión del sistema:** este documento forma parte de la disciplina de requerimientos y provee una amplia descripción del producto tecnológico que requiere la Universidad Metropolitana para gestionar el conocimiento. Aquí se

tocan aspectos como el posicionamiento, en otras palabras lo relacionado a las oportunidades de negocio, la declaración del problema, la declaración del posicionamiento del producto. Se hace la descripción de los stakeholders y usuarios, el cual incluye la demografía del mercado, el resumen de los stakeholders, perfil de usuarios, aspectos asumidos y dependencias. Por ultimo se definen las características del producto, las restricciones, precedencia y prioridad, además de otros requerimientos del producto.

- **Especificaciones de Requerimiento de Software:** este documento forma parte de la disciplina de análisis y diseño. En el se presenta las especificaciones funcionales, los casos de uso con sus respectivos diagramas y especificaciones de cada uno de ellos. Para finalizar presenta las especificaciones suplementarias que permite capturar los requerimientos del sistema que no se ven de alguna manera identificados en los casos de uso, como por ejemplo lo correspondiente a la usabilidad, confiabilidad, desempeño, requerimiento de documentación en línea y sistema de ayuda, además de las interfaces.

V. Propuesta de diseño del Portal de Conocimiento como apoyo a la conformación de las comunidades de práctica

Dado que el portal de conocimiento va dirigido esencialmente a apoyar las comunidades de práctica (CP), su conformación y funcionamiento en la Universidad Metropolitana, haremos una pausa en lo que corresponde al portal para presentar inicialmente la propuesta de conformación de estas CP.

Propuesta de conformación de las Comunidades de Práctica en la Universidad Metropolitana

Dentro de la estructura organizativa de la Universidad Metropolitana, se ha planteado la incorporación de la gestión del conocimiento, que proponemos se haga tomando como eje central la conformación de comunidades de práctica apoyadas en una plataforma web como el Portal de Conocimiento.

La conformación de las mismas, además de permitir la gestión del conocimiento, brinda rapidez de comunicación entre los miembros, traspaso de los límites funcionales y organizacionales de la institución, almacenes de conocimiento, facilidades para compartir conocimiento tácito, mecanismos para evaluar el conocimiento e identificar expertos, la innovación a través de la resolución de problemas, previene la pérdida de conocimiento organizacional y acelera la generación de capacidades.

En la imagen que a continuación se presenta podemos observar un esquema resumido de la propuesta de conformación de las comunidades de práctica en la Universidad Metropolitana, la cual será desarrollada con mayor profundidad para su comprensión.

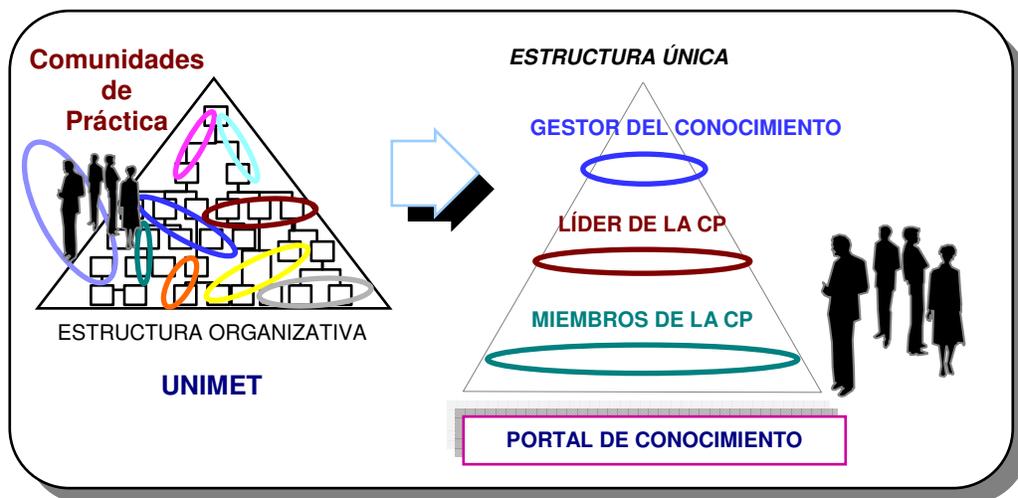


Figura N° 11 Propuesta de conformación y estructuración de las CP en la UNIMET

Fuente: Elaboración Propia

Comunidades de Práctica (CP) en la UNIMET

Las comunidades de práctica de la Universidad Metropolitana, están y estarán representadas por un grupo de personas (docentes, investigadores y personal administrativo) unidas según su naturaleza, por intereses comunes para compartir y construir conocimientos, intercambiar información, colaborar, interactuar para seguir aprendiendo y relacionarse entre sí bajo un ambiente de cooperativismo y ayuda mutua en un espacio común (virtual: Portal de Conocimiento y presencial: encuentros cara a cara), para el desarrollo de una forma común de pensamiento y acción; constituyendo así espacios para la formación permanente y con el tiempo producto de la dinámica propia ir construyendo repositorios de conocimientos compartidos, promoviendo la preservación, expansión y difusión del conocimiento.

Los miembros de estas comunidades actuarán en cierta forma como tutores, planificando actividades, desarrollando marcos de referencia que formen parte del conocimiento común de la CP y creando mecanismos de confianza, ya que todos estarán en la capacidad de saber lo que cada miembro es capaz de hacer, reconociendo las facultades, conocimientos, experiencias que cada uno posee.

Cuando se indica que están representadas es porque como parte del levantamiento de información realizado a través del Focus Group, se pudo detectar la existencia de un conjunto de comunidades de práctica entre las cuales tenemos: la Comisión de Inscripciones, el Área Inicial, el Comité AcAd, el Comité de Investigación y el Comité de Gerencia del Conocimiento. Estas podrían considerarse como piloto para que trabajen apoyadas en la plataforma tecnológica (Portal de Conocimiento) una vez que el mismo sea desarrollado e implantado previa evaluación y aprobación respectivamente, ya que las mismas vienen desarrollándose en la universidad de forma presencial.

Adicionalmente a las comunidades detectadas, se presentaron durante la dinámica un conjunto de temáticas como por ejemplo: las tendencias mundiales en educación superior, las prácticas docentes, educación virtual, metodología, didáctica, investigación, comunicación, elementos legales-laborales, entre otros que pueden resultar como nuevas comunidades de práctica.

Ahora bien, es claro que seguirán apareciendo, surgiendo nuevas comunidades de práctica dentro de la institución y cuando esto ocurra será necesario tener definido la estructura que deberá asumir las mismas para su funcionamiento en la UNIMET.

Estructura de las Comunidades de Práctica en la UNIMET

Las comunidades de práctica que se conformen en la Universidad Metropolitana, deben contar con una estructura funcional, que involucre a los distintos miembros de la universidad que tengan naturaleza docente, investigativa y administrativa.

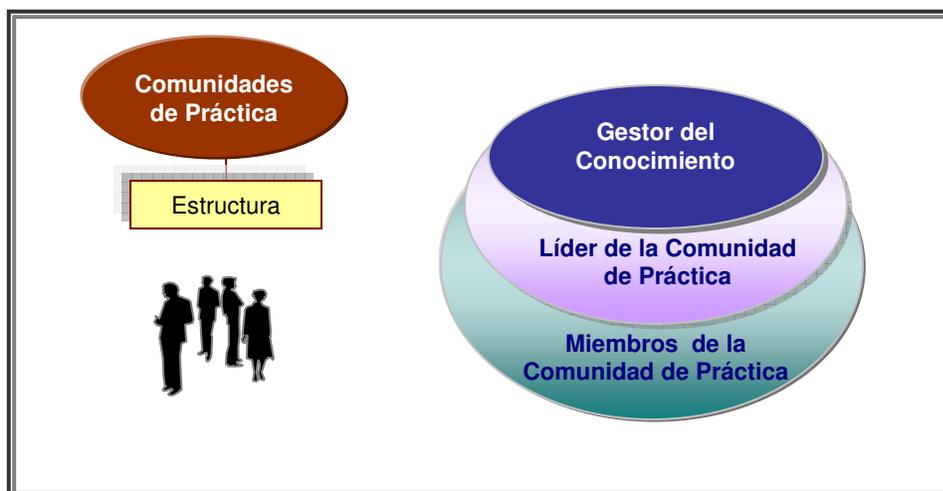


Figura N ° 12 Estructuración de las Comunidades de Práctica en la UNIMET

Fuente: Elaboración Propia

En la representación gráfica se presenta la estructura que debe tener las distintas comunidades de práctica que se conformen en la UNIMET. En la misma podemos encontrar como primer elemento el *Gestor de Conocimiento*, se deriva ya en un segundo nivel el *Líder de la Comunidad de Práctica*, y en el último nivel se encuentran los *Miembros de la Comunidad de Práctica*.

Para profundizar sobre los elementos presentados en la estructura, se preparó la siguiente tabla en la que se describe el rol, el perfil y las funciones que tiene según la denominación dada o presentada en las estructuras de las comunidades de práctica. Adicionalmente se incluirá la figura del Administrador de la plataforma que aun cuando no esta dentro de la estructura de las comunidades tiene una función específica en lo que corresponde al portal y por ende en las comunidades.

Denominación	Perfil	Funciones
Gestor de Conocimiento	Miembro de la universidad con un perfil gerencial y con nivel de	- Desarrollo e implementación de las estrategias de información y gestión del conocimiento en la UNIMET.

	<p>experticia el área de la gestión del conocimiento y nociones tecnológicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo de iniciativas de localización, adquisición, generación, transferencia y salvaguarda del conocimiento y la información. - Desarrollo e implementación de soluciones, herramientas, políticas y procesos que contribuyan al aprovechamiento y uso efectivo de sistemas y tecnologías de información (Portal de Conocimiento). - Asegurar el cumplimiento de legislaciones de protección de datos y capital intelectual (marcas, patentes, copyrights)
<p>Líder de la Comunidad de Práctica</p>	<p>Persona con alto reconocimiento dentro de la institución, que maneje la temática en la que se desenvuelve la comunidad. Que además tenga el tiempo y disposición para coordinar el proceso que se lleva a cabo en esa comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar el desarrollo y consolidación de la comunidad de práctica en su entorno. - Propiciar un ambiente que facilite la interrelación de sus miembros. - Coordinar el proceso de revisión y aprobación de los documentos que recogen conocimiento y de dinamizar su divulgación. - Potenciar y facilitar la incorporación de nuevos miembros.
<p>Miembros de la Comunidad de Práctica</p>	<p>Docentes, investigadores o personal administrativo. Puede ser: experto, es decir con un alto nivel de conocimientos en el área o temática de la comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de aportar conocimiento a la comunidad. - Participación Activa en las actividades de documentación, revisión, actualización y divulgación de los diversos elementos que representan conocimiento, en el análisis de

	y que de alguna manera sean reconocidos dentro de la institución por sus aportes en dicha área o personal no experto pero que quiere participar y aportar sus conocimientos a la CP.	problemas planteados, análisis de lecciones aprendidas, además de participación en ejercicios de benchmarking y detección de brechas.
Administrador	Personal técnico con conocimientos del área de informática que forme parte del equipo de soporte técnico del Departamento de Informática de la UNIMET (CETIC).	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar soporte técnico para la plataforma tecnológica (portal del conocimiento) a los miembros de las comunidades de práctica. - Crear las páginas de las comunidades bajo el diseño definido.

Tabla N ° 5 Roles, Perfiles y Funciones

Fuente: Elaboración Propia

Conformación de las Comunidades de Práctica en la UNIMET

La siguiente tabla denominada “Matriz RACI” será usada para identificar las actividades, tareas y decisiones que deben realizarse para la conformación de las comunidades de práctica dentro de la Universidad Metropolitana, pero considerando que estas se conformarán a través de una plataforma web como el portal de conocimiento, también se incluyen actividades relacionadas con este aspecto, aclarando los roles y responsabilidades relacionados con cada una de las funciones y actividades identificadas.

Para su comprensión presentaremos inicialmente una tabla contentiva de la simbología a ser usada en la matriz, en ella se identifica las siglas, la denominación y descripción correspondiente a cada una de ellas. Vale la pena acotar que se conservó la denominación en inglés para mantener lo definido en la matriz.

Simbología		
Sigla	Denominación	Descripción
R	Responsable “Responsable”	Son las personas que realizan una actividad – responsables para la acción y aplicación. El grado de responsabilidad es definido por la persona supervisora.
A	Accountable “Supervisor”	Es la persona supervisora (incluye SI /NO y poder de vetar)
C	Consulted “Consultado”	Son las personas que deben ser consultadas antes de que se tome una decisión o acción final. Comunicación bidireccional.
I	Informed “Informado”	Son las personas que necesitan ser informadas después de que se ha tomado una decisión o se ha realizado una acción. Comunicación en un solo sentido.

Una vez aclarado la simbología a ser usada, procedemos a presentar la Matriz RACI que describe como se indico con anterioridad las actividades para la conformación de las comunidades de práctica a través del Portal de Conocimiento.

<p>COMUNIDADES DE PRÁCTICA (CP)</p> 	Gestor del Conocimiento	Equipo Facilitador /Guía o Líder	Miembros de la Comunidad de Práctica	Administrador
Conformación de las CP				
➤ Proposición de conformación de una CP	C		R	
➤ Apertura de la CP	R			
➤ Definir el área o tema en el que se desenvolverá la CP	C		R	
➤ Delimitar los objetivos que se persiguen con la CP	C		R	
➤ Identificar la naturaleza de la CP a fin de definir la estructura de la misma	R			
➤ Definir el líderes apropiados para la CP	R		C	
➤ Definir los límites de la CP		R	C	
➤ Establecer el rol del miembro en la CP			R	
➤ Anuncio de apertura de una CP	C			R
Página Web de la CP en el Portal de Conocimiento				
➤ Definición de la información a publicar	I	R	C	
➤ Carga de la información en la página Web de la CP				R
➤ Revisión de la página Web de la CP		R	C	
➤ Publicación de la página de la CP		A		R
Puesta en funcionamiento de la CP a través de su página			R	
Seguimiento de actividad de las CP	C	R		
Realizar el mantenimiento de la plataforma (Portal)				R
➤ Administración de miembros de la comunidad		A		R
➤ Administración de información cargada en la plataforma		R		

Tabla N ° 6 Matriz RACI – Actividades para la conformación de las CP a través del Portal de Conocimiento

Fuente: Elaboración Propia

Portal de Conocimiento UNIMET

Este Portal de Conocimiento es una plataforma web dirigida al personal docente, de investigación y administrativo de la Universidad Metropolitana, actuando como un punto de entrada único desde el que se pueda gestionar el conocimiento a través de las comunidades de práctica, bien por que te permite buscar, localizar y usar la información almacenada, además de interactuar con otros miembros de la institución que tienen un nivel de experticia considerable.

Como parte del diseño de este portal de conocimiento se consideró, además de los elementos descritos para la conformación y estructuración de las comunidades de práctica, los aspectos que se enuncian a continuación:

- Una pagina principal para mantener su existencia y descubrir su dominio, actividades.
- Canales de comunicación para la discusión de temas diversos y para exponer preguntas de interés de la comunidad o de un subconjunto de esta.
- Un área de miembros para identificar a los participantes de cada comunidad de práctica
- Un directorio de expertos con información sobre sus áreas de habilidades técnicas en dominio.
- Un espacio de trabajo compartido para colaboración, discusión o reuniones electrónicas sincrónicas.
- Un centro de recursos en el que este disponible la base de datos documental y biblioteca on line que actúan como un almacén de documentos para su base de conocimientos, que a medida de que se vaya alimentando ira constituyendo la memoria institucional de la universidad la cual también tendrá un espacio en el portal.
- Motores de búsqueda para que el usuario pueda recuperar la información que necesiten desde su base de conocimientos de forma oportuna.

- Herramientas de administración, particularmente para el administrador pero también para la comunidad en general, que incluyen la capacidad de saber quién está participando activamente, cuáles documentos se necesitan actualizar, etc.

En la representación que se presenta a continuación podemos encontrar la estructura y la navegación que tendría, en definitiva el mapa de navegación del portal de conocimiento que se propone para la Universidad Metropolitana.

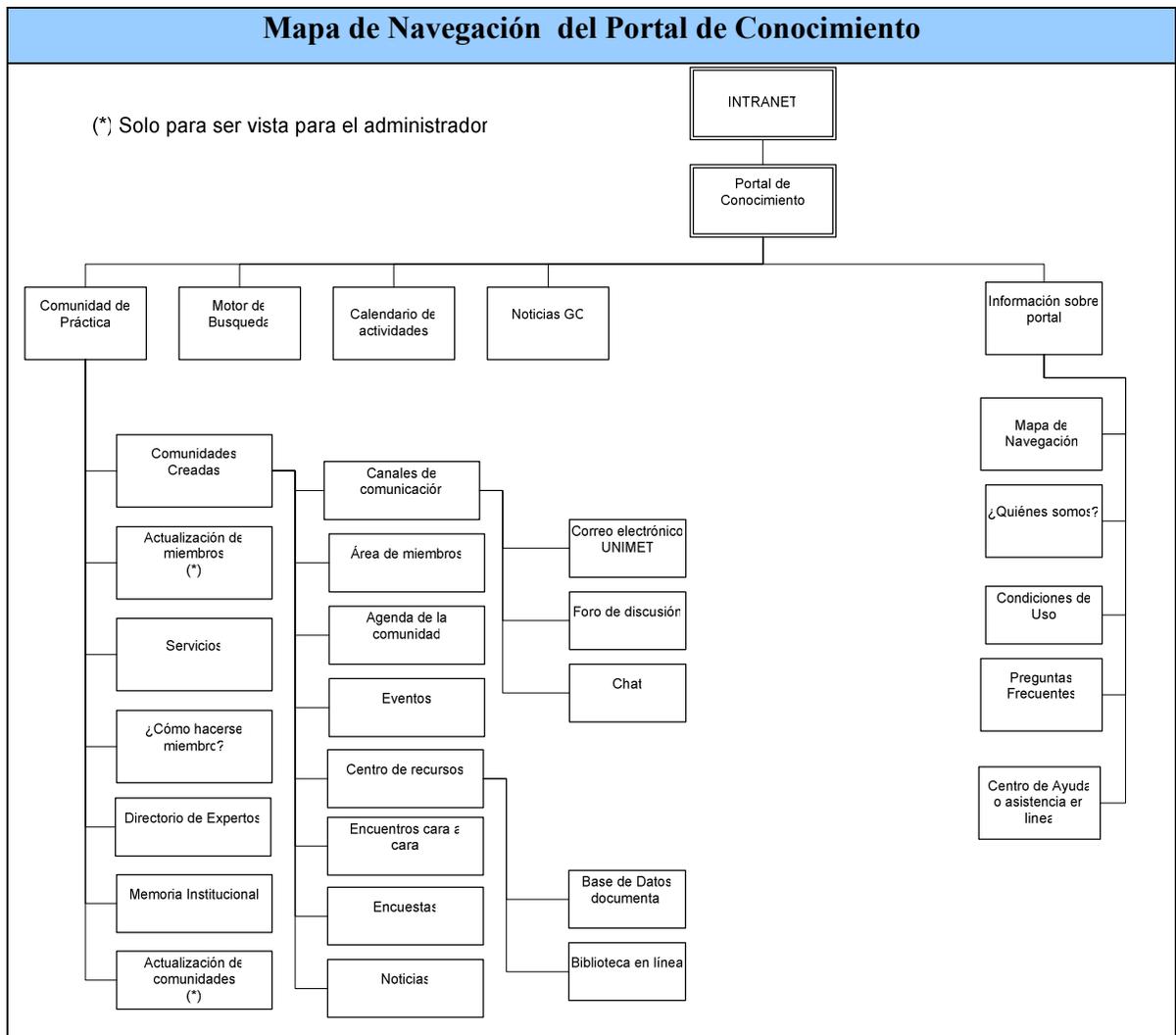


Figura N ° 13 Mapa del Portal del Conocimiento UNIMET
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver en el mapa de navegación del portal del conocimiento propuesto para la Universidad Metropolitana, hay un conjunto de espacios dispuestos para el funcionamiento de las comunidades de práctica que en definitiva ayudaran en el proceso de gestión del conocimiento y que se describirán a continuación. Adicionalmente, se puede observar que este portal funcionara dentro de la intranet de la universidad.

Menú Principal: contiene todas las posibles acciones que se pueden realizar en el portal. Este consta de cinco opciones: comunidades creadas, motor de búsqueda, calendario de actividades, noticias GC y por último información sobre el portal.

En la tabla que se presenta a continuación se presentara una breve descripción del menú principal y de los respectivos submenús que de ellos se desprende.

Portal de Conocimiento UNIMET	
Comunidades de Práctica	
Como su nombre bien lo indica en esta sección encontrará todo lo relacionado a las comunidades de práctica.	
Comunidades creadas: en ella se presentará un directorio de las distintas comunidades que se han constituido y funcionan tanto virtual como presencialmente dentro de la institución. En líneas generales este espacio servirá de enlace a la página de cada una de las comunidades de práctica en la que encontrará la descripción y los objetivos de dicha CP. En este espacio los miembros dispondrán de los siguientes canales.	
Canales	Descripción
<i>Canales de comunicación</i>	Contiene el sistema de mensajería electrónica ya existente en la universidad (Sistema Cervantes), el foro de discusión que le permitirá interactuar con otros miembros y el chat que también permite lo mismo que el foro solo que en este caso la comunicación es en tiempo real y simultanea entre dos o más personas.
<i>Área de miembros</i>	Espacio para identificar el gestor del conocimiento, el líder, los miembros de la comunidad de práctica, el administrador del portal, además de los nuevos miembros.

<i>Agenda de la comunidad</i>	Este permitirá a los miembros llevar un registro de las actividades importantes para la comunidad. Permitiéndole incorporar una nueva actividad, modificarla y hasta cancelarla de ser necesario.
<i>Eventos</i>	Está dispuesto para que los miembros de la comunidad puedan anunciar y publicar cualquier evento que sea de interés y de relevancia para los miembros de la comunidad.
<i>Centro de recursos</i>	Espacio en la que los miembros podrán hacer uso de la base de datos documental y biblioteca on line. A través de la BD documental podrán gestionar la documentación generada por la comunidad en el devenir de sus actividades, es decir esta herramienta permitirá registrar, categorizar, almacenar, realizar búsquedas, acceso a los documentos, edición, impresión y realizar debates en función de los mismos (workflow). Mientras que a través de la biblioteca on line el miembro de la comunidad podrá consultar el catálogo automatizado de la Biblioteca de la UNIMET, revistas electrónicas, base de datos referenciales, revistas digitales UNIMET, enlaces de interés, libros electrónicos, accesos a otras bibliotecas digitales, investigaciones on line.
<i>Encuentros cara a cara</i>	En este espacio se podrán manejar las convocatorias a los miembros de la comunidad para realizar reuniones presenciales y trabajar en aspectos o tópicos de interés para la comunidad.
<i>Encuestas</i>	Este medio podrá hacer mediciones de opinión entre los propios miembros de la comunidad sobre una temática o asunto concreto que resulte de interés.
<i>Noticias</i>	Este es un medio informativo en el cual los miembros de la comunidad pueden publicar alguna noticia o algún artículo que sea de interés para el resto de los miembros de la comunidad.
¿Cómo crear una comunidad? Este espacio brinda información a los miembros de la universidad que deseen crear una nueva comunidad de práctica, además de los lineamientos para la creación de las mismas.	

<p>Servicios: como su nombre lo indica a través de él se presenta la descripción de los diversos servicios que ofrece el portal para el funcionamiento de las comunidades de práctica como por ejemplo: canales de comunicación, área de miembros, agenda, eventos, centro de recursos, encuentros cara a cara, encuestas y noticias.</p>
<p>¿Cómo hacerse miembro?: aquí se presenta el procedimiento a seguir para ser miembro de una o varias CP y poder participar en ellas.</p>
<p>Directorio de Expertos: espacio dispuesto para como su nombre lo indica el directorio del personal de la UNIMET que indicará el nivel de experticia de cada uno de ellos. Esta sección te dará la posibilidad de realizar búsquedas, registrarte como experto (formulario), actualizar y modificar datos, y por último comunicarte con el experto.</p> <p>Para el registro de expertos se diseñó un formulario que encontrará anexo al final de este trabajo en la sección anexos. El formulario permitirá recabar información importante como los datos personales, datos de contacto, información laboral actual, área de conocimiento, especialidad, premios/distinciones, publicaciones, educación, experiencia profesional, idiomas, referencias y otros datos.</p>
<p>Memoria Institucional: este espacio está dispuesto para el almacenamiento de las mejores prácticas, las lecciones aprendidas y aquella documentación normativa o contentiva de conocimiento institucional que resulten de la dinámica de las distintas comunidades de práctica que se conformen y funcionen en la universidad.</p>
<p>Motor de búsqueda</p>
<p>Permite a los usuarios del portal realizar búsquedas internamente en el portal y en la Web a través de buscadores como google, yahoo, entre otros.</p>
<p>Calendario de actividades</p>
<p>A través de él se maneja y se programa todas las actividades conjuntas para todos los miembros del portal indistintamente de la comunidad de práctica a la que pertenecen.</p>

Noticias GC	
Sección para proporcionar información sobre proyectos de gestión del conocimiento que se estén llevando a cabo en la universidad, además de cualquier información o anuncio que quiera presentar el gestor del conocimiento para las comunidades de práctica en general. Adicionalmente se podrá presentar lo nuevo en el sistema Platum, las nuevas comunidades a las que se ha dado apertura, las propuestas de nuevas comunidades, entre otras.	
Información sobre el portal	
Esta sección te permitirá tener una visión global del portal de conocimiento.	
Canales	Descripción
<i>Mapa de Navegación</i>	Presenta una representación gráfica y estructurada del portal, lo que permite identificar que contiene dicha plataforma.
<i>¿Quiénes somos?</i>	Presenta una breve descripción del portal, los objetivos, misión y visión del mismo.
<i>Condiciones de Uso</i>	Este espacio presenta la normativa que se han establecido para usar el portal del conocimiento.
<i>Preguntas frecuentes</i>	Espacio que sirve de orientación para los miembros del portal y por ende de las distintas comunidades de práctica que tienen vida a través de la plataforma, ya que presenta un conjunto de interrogantes que se puede plantear este en un momento dado con sus respectivas respuestas.
<i>Centro de ayuda o asistencia en línea</i>	Presenta un tutorial del portal de conocimiento, lo que le dará al usuario orientación para saber manejarse en la plataforma.

Tabla N ° 7 Descripción Portal de Conocimiento

Fuente: Elaboración Propia

En la figura que se presenta a continuación se presenta la propuesta de diseño físico del portal de conocimiento.

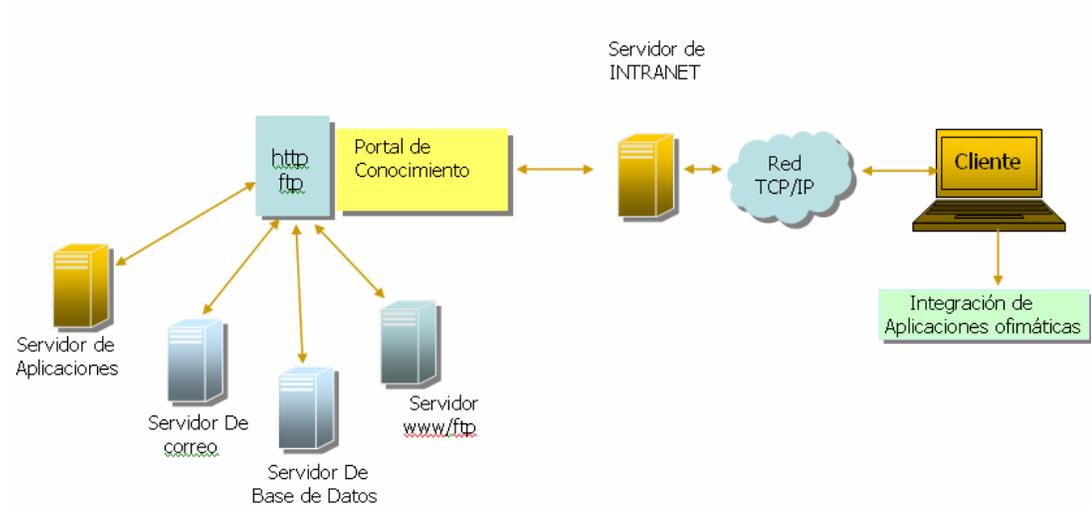


Figura N ° 14 Diseño Físico Portal de Conocimiento UNIMET

Fuente: Elaboración Propia

Diagramas Entidad – Relación (DER) Portal de Conocimiento

En esta representación, podremos observar las entidades involucradas en el sistema y las relaciones que se establecen entre ellos como parte de su funcionamiento; así como los atributos que forman parte de cada una de estas entidades. Para cada entidad se indica la clave primaria (PK) y para cada relación, la cardinalidad se expresa mediante 1 y n. Por cada diagrama se presenta el diccionario de datos. Encontraremos los siguiente diagramas: Comunidades, Paginas Amarillas, Acceso y Permisología, por ultimo la de Gestión del Conocimiento.

Diagramas Entidad – Relación Comunidades

Descripción: Esta base de datos registrará toda la información que permita la gestión de las diversas comunidades de práctica que se vayan creando en el portal del conocimiento.

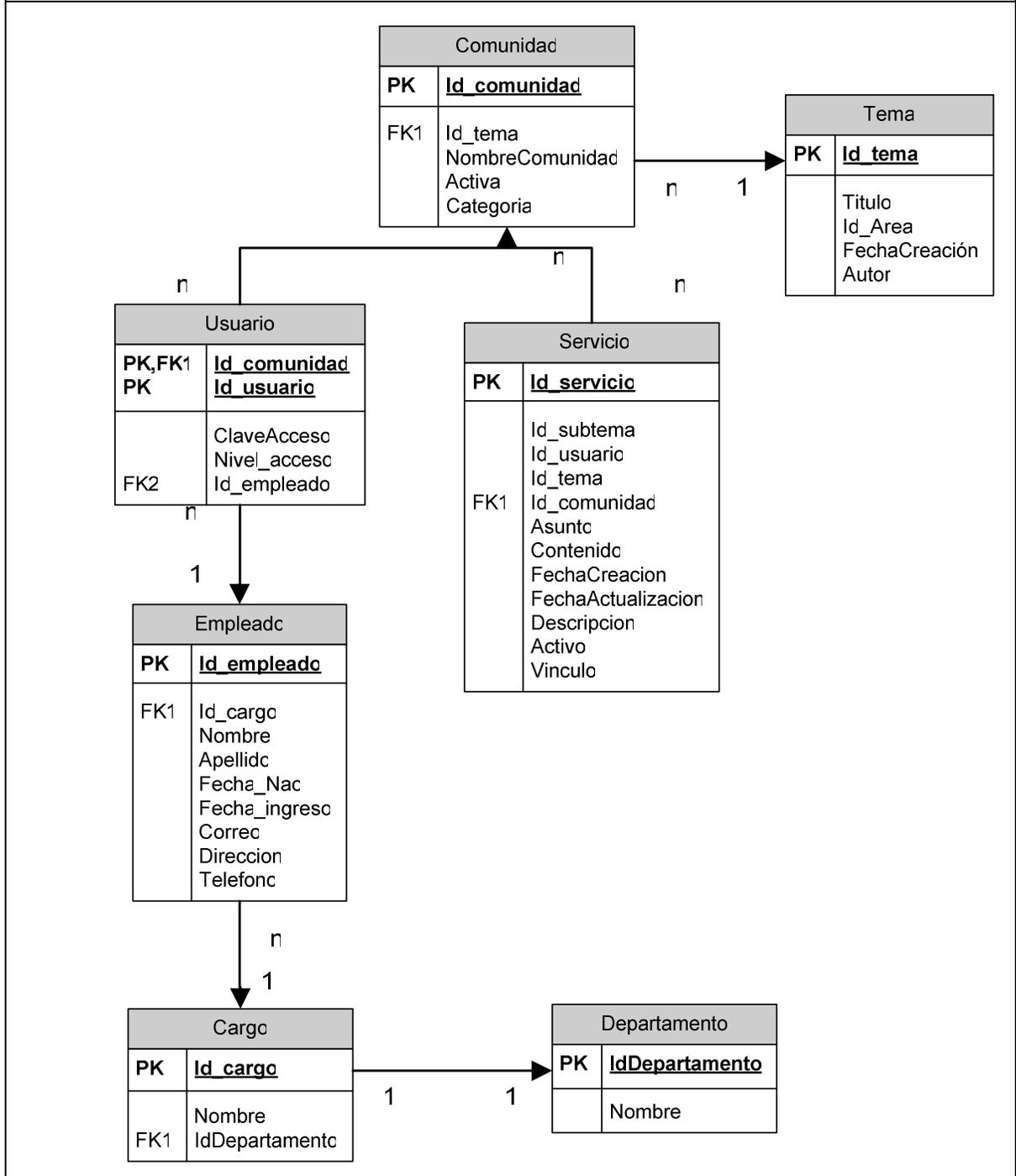


TABLA: COMUNIDAD			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_Comunidad	Varchar	No NULL	Clave principal para los registros de las Comunidades.
Id_tema	Varchar	No NULL	Identificador del tema sobre el cual está basado la comunidad
NombreComunidad	Text	No NULL	Nombre identificativo de la comunidad
Activa	Char	No NULL	Activa ('S' ; 'N')
Categoría	Varchar	No NULL	Tipo definido de datos: 'Docente' ; 'Administrativa'; 'Investigativa'

TABLA: TEMA			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_tema	Varchar	No NULL	Clave principal para los registros de temas.
Título	Varchar	No NULL	Título identificativo del tema
FechaCreación	Date	No NULL	Fecha de creación del tema
Autor	Text	No NULL	Nombre del creador del tema

TABLA: SERVICIO			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_servicio	Varchar	No NULL	Clave principal para los registros de servicios que ofrecerá el portal
Id_subtema	Varchar	NULL	Clave referencial al subtema que pertenece
Id_usuario	Varchar	No NULL	Clave referencial al usuario al que pertenece la autoría de solicitud de activación del servicio.
Id_tema	Varchar	No NULL	Clave referencial al tema que pertenece
Id_comunidad	Varchar	No NULL	Clave referencial de la comunidad que pertenece
Asunto	Text	No NULL	Objetivo del servicio activado

Contenido	Text	NULL	Información generada durante el uso del servicio
FechaCreacion	Date	No NULL	Fecha de activación del servicio
FechaActualizacion	Date	No NULL	Última fecha de actualización de las características o uso del servicio.
Descripcion	Text	NULL	Motivo de activación del servicio
Activo	Char	No NULL	Activa ('S' ; 'N')
Vinculo	Varchar	No NULL	Dirección URL del módulo donde esté contenido el servicio a utilizar

TABLA: USUARIO			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_usuario	Varchar	No NULL	Clave principal para los registros de las Comunidades.
Nombre	Varchar	No NULL	Identificador del tema sobre el cual está basado la comunidad
Id_comunidad	Varchar	No NULL	Clave referencial de la comunidad que pertenece
ClaveAcceso	Varchar	No NULL	Activa ('S' ; 'N')
Nivel_Acceso	Varchar	No NULL	Tipo definido de usuario: 'Lider de la comunidad de practica' ; 'Gestor del conocimiento'; 'Administrador' ; 'Miembro de la comunidad de practica'

TABLA: EMPLEADO			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_empleado	Varchar	No NULL	Clave principal donde se guardará el número de cédula o pasaporte.
Nombre	Varchar	NULL	Nombre del empleado
Apellido	Varchar	NULL	Apellido del empleado
Fecha_Nac	Varchar	NULL	Fecha
Fecha_ingreso	Varchar	NULL	Fecha de ingreso del empleado a la UNIMET
Correo	Text	NULL	Correo electrónico del empleado
Id_cargo	Varchar	No NULL	Clave referencial con el identificador del cargo que ocupa el empleado dentro de la UNIMET

Dirección	Date	NULL	Dirección principal de residencia
Telefono	Date	NULL	Última fecha de actualización de las características o uso del servicio.

TABLA: CARGO			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_cargo	Varchar	No NULL	Clave principal donde se guardará el identificador del cargo que ocupa el empleado dentro de la UNIMET.
Nombre	Text	NULL	Nombre del cargo
IdDepartamento	Varchar	No NULL	Clave referencial con el identificador del departamento al cual está adscrito en la UNIMET

TABLA: DEPARTAMENTO			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
IdDepartamento	Varchar	No NULL	Clave referencial con el identificador del departamento al cual está adscrito en la UNIMET
Nombre	Text	NULL	Nombre del departamento

Diagramas Entidad – Relación Páginas Amarillas

Descripción: Esta base de datos permitirá la gestión del directorio de expertos que será creado en el contexto del portal de conocimiento.

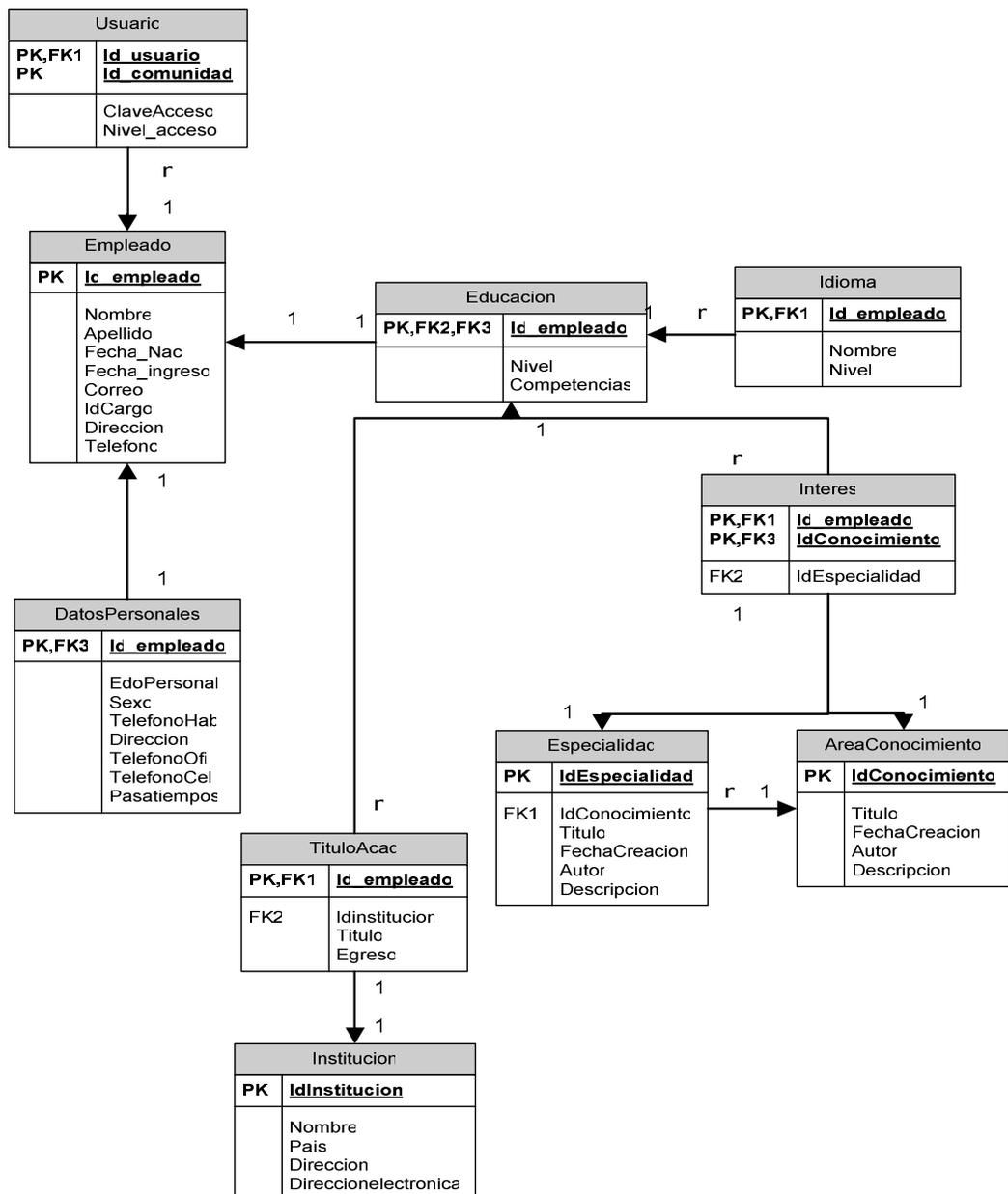


TABLA: DATOS PERSONALES			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_empleado	Varchar	No NULL	Clave principal donde se guardará el número de cédula o pasaporte.
EdoPersonal	Varchar	NULL	Edo civil [Casado, Soltero, Divorciado, Viudo]
Sexo	Char	NULL	[M,F]
TelefonoHab	Varchar	NULL	Número de lugar de residencia
Dirección	Text	NULL	Dirección principal de residencia
TelefonoOfi	Varchar	NULL	Número de teléfono o extensión de la oficina
Telefono Cel	Varchar	NULL	Número telefónico del celular
Pasatiempos	Text	NULL	Intereses que realiza la persona en sus ratos libres

TABLA: EDUCACION			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_empleado	Varchar	No NULL	Clave principal donde se guardará el número de cédula o pasaporte.
Nivel	Text	NULL	Ultimo grado académico alcanzado
Competencias	Text	NULL	Área de experticia

TABLA: IDIOMA			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_empleado	Varchar	No NULL	Clave principal donde se guardará el número de cédula o pasaporte.
Nombre	Text	NULL	Título del idioma que se domina
Nivel	Text	NULL	Nivel de conocimiento (alto, medio, bajo)

TABLA: INTERESES			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_employado	Varchar	No NULL	Clave principal donde se guardará el número de cédula o pasaporte.
Id_Conocimiento	Varchar	No NULL	Clave referencial sobre el área de conocimiento a la cual se relaciona el interés del experto
IdEspecialidad	Varchar	No NULL	Clave referencial sobre la especialidad a la cual se relaciona el interés del experto

TABLA: ESPECIALIDAD			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_Especialidad	Varchar	No NULL	Clave principal identificador de la especialidad
IdConocimiento	Varchar	No NULL	Clave referencial sobre el área de conocimiento a la cual se relaciona la especialidad
Titulo	Text	NULL	Titulo dado a la especialidad
FechaCreacion	Date	NULL	Fecha de creación de la especialidad
Autor	Text	NULL	Nombre de responsable de creación de la especialidad
Descripcion	Text	NULL	Aspectos que definen a la especialidad en cuestión

TABLA: AREACONOCIMIENTO			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
IdConocimiento	Varchar	No NULL	Clave principal identificador del área de conocimiento
Titulo	Text	NULL	Titulo dado a la especialidad
FechaCreación	Date	NULL	Fecha de creación de la especialidad
Autor	Text	NULL	Nombre de responsable de creación de la especialidad
Descripcion	Text	NULL	Aspectos que definen a la especialidad en cuestión

TABLA: TituloAcad			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_employado	Varchar	No NULL	Clave referencial al empleado que posee el titulo
IdInstitucion	Varchar	No NULL	Clave referencial a la institución en la cual curso estudios
Titulo	Text	NULL	Título obtenido por el empleado
Egreso	Date	NULL	Fecha de egreso de la institución

TABLA: INSTITUCION			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
IdInstitucion	Varchar	No NULL	Clave principal para los registros de instituciones
Nombre	Text	NULL	Nombre de la institución
Pais	Text	NULL	País de origen de la institución
Direccion	Text	NULL	Dirección física de la institución
Direccionelectronica	Text	NULL	Dirección electrónica de la institución

Diagramas Entidad – Relación Acceso y Permisología

Esta base de datos esta creada con la finalidad de permitir la gestión de usuarios del portal y más específicamente de las comunidades creadas y los usuarios que pertenezcan a cada una de dichas comunidades, así como sus niveles de acceso y todos los permisos que correspondan al usuario según su rol.

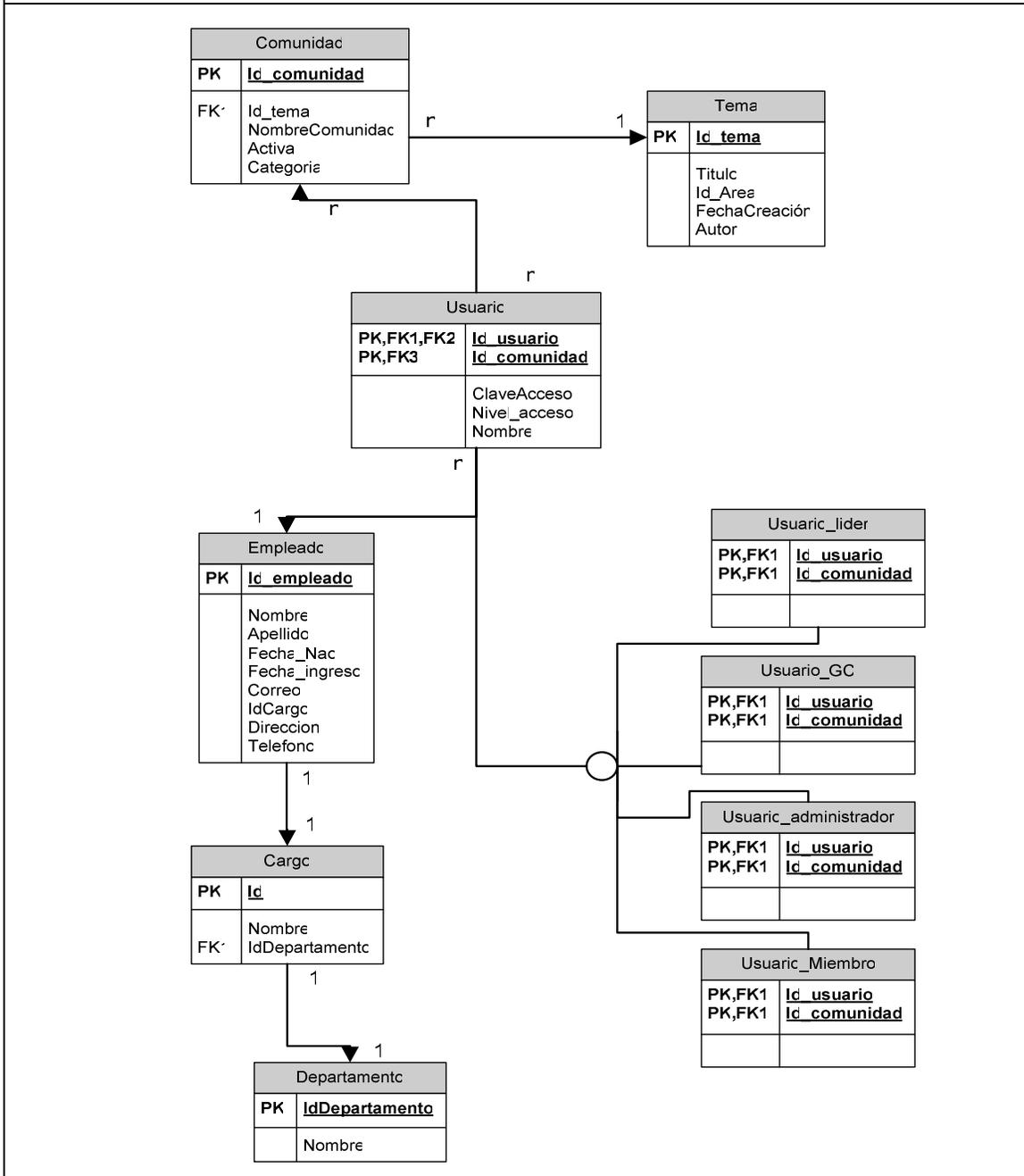


TABLA: COMUNIDAD			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_Comunidad	Varchar	No NULL	Clave principal para los registros de las Comunidades.
Id_tema	Varchar	No NULL	Identificador del tema sobre el cual está basado la comunidad
NombreComunidad	Text	NULL	Nombre identificativo de la comunidad
Activa	Char	NULL	Activa ('S' ; 'N')
Categoria	Varchar	NULL	Tipo definido de datos: 'Docente' ; 'Administrativa' ; 'Investigativa'

TABLA: TEMA			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_tema	Varchar	No NULL	Clave principal para los registros de temas.
Título	Varchar	NULL	Título identificativo del tema
FechaCreación	Date	NULL	Fecha de creación del tema
Autor	Text	NULL	Nombre del creador del tema

TABLA: USUARIO_IIDER			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_usuario	Varchar	No NULL	Clave principal del usuario
Id_comunidad	Varchar	No NULL	Comunidad en la cual se posee el rol

TABLA: USUARIO_GC			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_usuario	Varchar	No NULL	Clave principal del usuario
Id_comunidad	Varchar	No NULL	Comunidad en la cual se posee el rol

TABLA: USUARIO_ADMINISTRADOR			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_usuario	Varchar	No NULL	Clave principal del usuario
Id_comunidad	Varchar	No NULL	Comunidad en la cual se posee el rol

TABLA: USUARIO_MIEMBRO			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_usuario	Varchar	No NULL	Clave principal del usuario
Id_comunidad	Varchar	No NULL	Comunidad en la cual se posee el rol

Diagramas Entidad – Relación Gestión de Conocimiento

Esta base de datos esta creada con la finalidad de permitir la gestión del conocimiento generado por los usuarios del portal como parte del funcionamiento de las comunidades de práctica, manejo de temáticas y subtematicas, tipo y registro de conocimiento, además de los servicios.

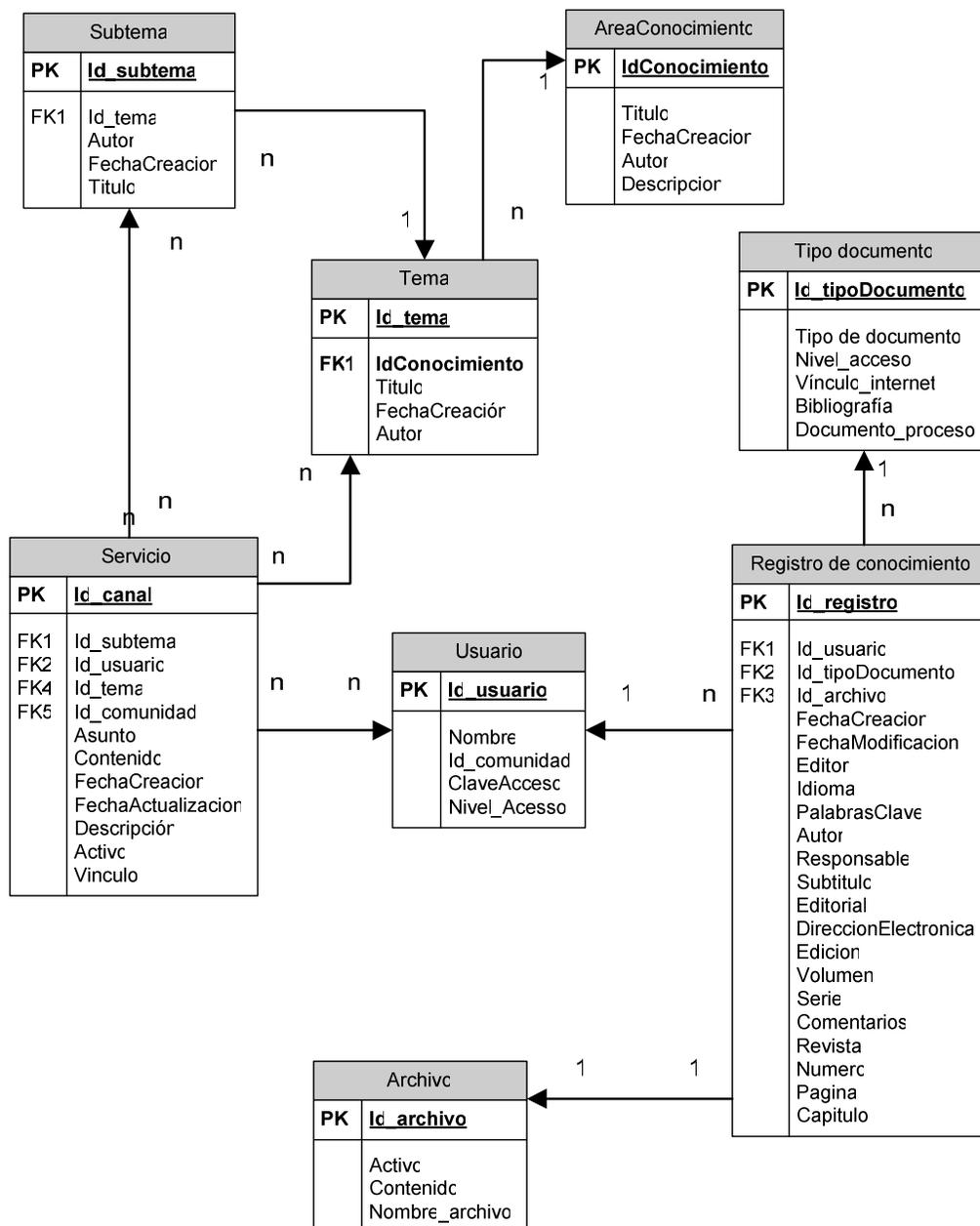


TABLA: SUBTEMA			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_subtema	Varchar	No NULL	Clave principal para los registros del subtema.
Id_tema	Varchar	No NULL	Clave referencial del temas al que se asocia el subtema
Título	Varchar	No NULL	Título identificativo del subtema
FechaCreación	Date	NULL	Fecha de creación del subtema
Autor	Text	NULL	Nombre del creador del subtema

TABLA: AREA CONOCIMIENTO			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_area	Varchar	No NULL	Clave principal identificador del área de conocimiento
Título	Varchar	No NULL	Nombre identificador del área de conocimiento.
FechaCreación	Date	NULL	Fecha de creación del área de conocimiento
Autor	Text	NULL	Nombre del creador del área
Descripción		NULL	Descripción detallada sobre la naturaleza del área de conocimiento creada

TABLA: TEMA			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_tema	Varchar	No NULL	Clave principal para los registros de temas.
Título	Varchar	No NULL	Título identificativo del tema
FechaCreación	Date	No NULL	Fecha de creación del tema
Autor	Text	No NULL	Nombre del creador del tema

TABLA: SERVICIO			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_canal	Varchar	No NULL	Clave principal para los registros del canal de servicio usado para la creación del documento
Id_subtema	Varchar	No NULL	Clave referencial
Id_usuario	Varchar	No NULL	Arreglo de claves referenciales de todos los usuarios que han usado el determinado servicio.
Id_tema	Varchar	No NULL	Clave referencial
Id_comunidad	Varchar	No NULL	Clave referencial
Asunto	Text	NULL	Asunto al cual refiere el registro creado por alguno de los canales de servicio. [Chat, foro, mail]
Contenido	Text	NULL	Contenido de todo lo generado por los usuarios participantes en el servicio
FechaCreacion	Date	NULL	Fecha de creación del documento creado por
FechaActualizacion	Date	NULL	Fecha de actualización de uso del servicio
Descripción	Text	NULL	Descripción del motivo de creación del archivo asociado a un servicio determinado
Activo	Char	No NULL	[S,N]
Vinculo	Text	NULL	Vínculo relacionado al archivo creado por alguno de los servicios.

TABLA: TIPO DE DOCUMENTO			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_tipoDocumento	Varchar	No NULL	Clave principal para los registros de los tipo de documentos
Tipo de documento	Text	NULL	Tipo definido de dato [pdf, xls, doc, ppt, asf,etc]
Nivel_acceso	Text	NULL	Tipo definido de dato [publico, privado]
Vinculo_internet	Text	NULL	Ubicación digital del documento

Bibliografia	Text	NULL	Datos bibliográficos del documento
Documento_proceso	Text	NULL	Resumen detallado del proceso mediante el cual se llegó a la creación del archivo.

TABLA: ARCHIVO			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_archivo	Varchar	No NULL	Clave principal para identificar el archivo asociado al registro de conocimiento.
Activo	Text	No NULL	Tipo definido de dato [S,N]
Contenido	Text	No NULL	Descripción corta del contenido del archivo
Nombre_archivo	Text	No NULL	Nombre con el cual se conoce al documento por parte de los usuarios

TABLA: REGISTRO DE CONOCIMIENTO			
Columna	Tipo de datos	Aceptación de NULL	Descripción
Id_registro	Varchar	No NULL	Clave principal para los registros de las conocimiento
Id_usuario	Varchar	No NULL	Clave referencial
Id_tipoDocumento	Varchar	No NULL	Clave referencial
Id_archivo	Varchar	No NULL	Clave referencial
FechaCreacion	Date	NULL	Fecha de creación del registro de conocimiento
FechaModificacion	Date	NULL	Ultima fecha de modificación del documento.
Editor	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
Idioma	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
PalabrasClaves	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
Autor	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
Responsable	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
Subtitulo	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
Editorial	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan

DireccionElectronica	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
Edición	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
Volumen	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
Serie	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
Comentarios	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
Revista	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
Numero	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
Pagina	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan
Capitulo	Text	NULL	Datos identificativos particulares que correspondan

V. Conclusiones

Las universidades son instituciones educativas que están dedicadas por excelencia a la generación y transmisión de conocimiento; tienen dinámicas propias, procesos y servicios básicos que las caracterizan. Su finalidad propia coincide con la gestión del conocimiento, la cual contempla la creación, almacenamiento y utilización del conocimiento.

La gestión del conocimiento es un modelo gerencial que permite transformar el conocimiento individual en una memoria institucional (colectiva), dentro de una cultura en la cual los miembros están motivados de forma voluntaria a aportar su saber. Y la tecnología representa un elemento habilitador indispensable para capturar, organizar y tener acceso al conocimiento en cualquier momento, es decir cuando este es requerido.

En el caso concreto de la Universidad Metropolitana tenemos que desde 1998 la institución ha realizado cambios y ha detectado ciertas necesidades producto de sus evaluaciones internas que lo han llevado a definir líneas prioritarias de acción, entre las cuales se encuentra la gestión del conocimiento. Ahora bien, la propuesta que se presenta considera propicio que este proceso se lleve a cabo tomando como eje central un portal del conocimiento que apoye la conformación de comunidades de práctica.

Las comunidades de practica constituyen un elemento clave en lo que se corresponde con la gestión del conocimiento, puesto que estas brindan rapidez en la comunicación de sus miembros, traspaso de los límites funcionales y organizacionales, almacenes de conocimiento, facilidades para compartir conocimiento tácito y mecanismos para evaluar e identificar expertos, además de construir a partir de su propia dinámica interna lo que seria la memoria institucional.

Por su parte, los portales constituyen una magnífica forma de concentrar el conocimiento, facilitar su transferencia y uso, además de agrupar comunidades, cubriendo así las necesidades existentes en la institución en lo que respecta a la gestión del conocimiento.

Existen y funcionan en la Universidad Metropolitana ciertas comunidades de práctica y adicionalmente hay un conjunto de temáticas alrededor de los cuales se pueden constituir nuevas comunidades, lo cual reflejó el levantamiento de información realizado.

Una propuesta como la desarrollada en este trabajo pudiera brindarle a la Universidad Metropolitana sustanciales beneficios que se verían traducidos en progresos en los servicios a los clientes (estudiantes, organizaciones, sociedad en general), puesto que introduce mejoras en los procesos internos de la misma. Ante esto podría afirmarse que es relevante y prioritario el desarrollo e implantación de este tipo de tecnología bajo el enfoque presentado.

VI Recomendaciones

Se recomienda:

- Explotar los recursos tecnológicos ya existentes en la universidad a fin de ofrecer nuevos servicios que puedan ser útiles para los usuarios y por ende para la institución.

- Presentar esta propuesta en la UNIMET a las personas que correspondan, para que se ejecute el proceso de desarrollo e implantación del portal del conocimiento, a los fines de que la Universidad Metropolitana cuente en su intranet con un Portal de Conocimiento que apoye la conformación de nuevas comunidades de práctica y apoye el funcionamiento de las ya existentes. Además de que puedan hacer uso de los lineamientos descritos en este trabajo en lo que se corresponde a la estructuración y conformación de estas comunidades. Puesto que la institución ya tiene una partida asignada para proyectos con esta orientación.

- Se aconseja tomar esta propuesta como proyecto piloto dentro de la institución, para que de esta forma su introducción dentro de la instrucción se haga de una forma controlada y adecuada, para aumentar la probabilidad de éxito y aceptación del mismo por los usuarios finales.

- Prever los requerimientos de recurso humano que requiere esta propuesta, en lo que respecta al administrador del portal y al gestor del conocimiento.

- Durante el desarrollo del portal paralelamente se recomienda definir planes de recompensa y reconocimiento para los miembros que aporten conocimiento.

- Se sugiere tomar como piloto del proyecto las comunidades de practica existentes en la universidad que fueron detectadas durante la elaboración de este trabajo

VII. Referencias

Brown, J. S. Una visión distinta y prodigiosa. Revista Gestión, 2000.p. 89 – 94.

Curci, Renata. Lineamientos para el diseño de un sistema de gestión del conocimiento. Caso: Universidad Metropolitana. Universidad Metropolitana, 2002. p.260.

Despres, Charles y Chauvel, Daniele. Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management. Editorial Butterworth Heinemann, 2000.

Edvinsson, Leif y Malone. El Capital Intelectual. Como identificar y calcular el valor inesperado de los recursos intangibles de su empresa. Grupo Editorial Norma, 1998, p. 248.

Jerez, P. La Gestión de Recursos Humanos y el Aprendizaje Organizativo: Incidencia e Implicaciones, Tesis Doctoral. Universidad de Almería , 2001.

Juárez Pacheco, Manuel. Una revisión de las comunidades de práctica y sus recursos informáticos en Internet. RME. Enero – Marzo 2004, Vol 9. NUM. 20, pp. 235 – 244.

Larez, Carlos y Sosa Romero Benmar C. Diagnóstico de las condiciones para implantar gerencia del conocimiento en empresas venezolanas, según O' Dell y Grayson. Universidad Católica Andrés Bello, 2001

Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane. Sistemas de Información Gerencial. Octava Edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2004

Marcus, Robert y Watters, Beverley. Portales de Conocimiento. Colaboración y productividad de nueva generación. Mc Graw Hill, España, 2003.

Mc Dermott, Richard. ¿Cómo asegurar el éxito de las comunidades de conocimiento?. Publicado en: Gerencia del Conocimiento. Potenciando el Capital Intelectual para crear valor. Serie Foros. Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo. FONCIED PDVSA, 1999.

Pirela Morillo, Johann; Ocando Medina, Jenny, Rincón, Elita. Las comunidades de práctica en un contexto de gerencia del conocimiento: Estudio de caso. Revista Venezolana de Gerencia, Universidad del Zulia. Año 8, N° 22, 2003.

Valhondo, Domingo. Gestión del Conocimiento. Del mito a la realidad. España: Ediciones Días de Santos, 2004.

Velazco Osteicoechea, Jorge – Luis. Gerencia de Proyectos de Innovación Tecnológica. Universidad Católica Andrés Bello. Postgrado en Gerencia de Proyectos. Septiembre – Diciembre 2004.

Yamaui, Laskmit. Gerencia del Conocimiento. Un enfoque práctico. Network COUNSULTING GROUP, 2005.

Wenger, Etienne. Comunidades de Práctica: Aprendizaje, significado e identidad. Barcelona, Paidós, 2001.

Gerencia del Conocimiento. Un arma global de competencia en el nuevo milenio.

Gerencia del Conocimiento. Comunidades de Conocimiento potenciando la red humana. Anuario de PDVSA 2001-2002 Año 1 N° 1.

Referencia Electrónicas

Amin, Amin. Creación de una cultura de intercambio de conocimientos. [Documento en línea]. Disponible en:

http://www.oilfield.slb.com/media/resources/oilfieldreview/spanish01/sum01/p48_65.pdf

Arraez, F. (2004). Gestión del Conocimiento [Documento en línea]. Disponible:

<http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos/conocimiento.htm>

Arteche, Monica y Rodríguez, Laura (2003). Knowledge Management (KM) Desafíos y Oportunidades de la organización del siglo XXI.[Documento en línea].

Disponible: http://www.cema.edu.ar/productividad/download/2003/Arteche_Rodriguez.pdf

Brandt, Rodrigo (2004). VLS: Una experiencia de aprendizaje por medios virtuales para desarrollar competencias. [Documento en línea] Disponible en:

<http://members.tripod.com/~SVA99/Sva99/d18/Brandt.html>

Bolívar, Cris. Impacto del Capital Intelectual [Documento en línea].

Disponible:<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentales2/cris/impacto.htm>

Brudny, Paula. Gestión del Conocimiento en Universidades [Documento en línea].

Disponible:http://www.udesa.edu.ar/departamentos/administracion/publicaciones/workp/arc_hivos/dtn24.pdf

Carrión Maroto y Salvador Medina. Los portales y la gestión del conocimiento [Documento en línea]. Disponible en: <http://gestiondelconocimiento.com>

Conceptos de Capital Intelectual [Documento en línea]. Disponible:

http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm

Davenport, T, Prusack (1999). Knowledge Management Glossary [Documento en línea]. Disponible en: <http://gestiondelconocimiento.com>

KM Tool: Knowledge Management Terminology. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.kmtool.net/vocabulary.htm>

Grupos Focales. [Documento en línea] Disponible en: <http://members.fortunecity.com/dinamico/articulos/art101.htm>

Knowledge Management Resource Center: Introduction to Knowledge Management. [Documento en línea] Disponible en: http://www.kmresource.com/exp_intro.htm

Malhotra, Yogesh: Knowledge Management for the New World Business. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.brint.com/km/whatis.htm>

Morales, Alfredo y Agüero, Manuel. La inteligencia empresarial en la productividad [Documento en línea] Disponible en: <http://www.imntempres.pco.cu/Interpres2000-2004/Interpres2000/sitio/principal/conferencias/M-Aguero.doc>

Pavez, Alejandro. Modelo de implementación de la gestión del conocimiento y tecnologías para la generación de ventajas competitivas. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Informático, Valparaíso, Chile [Documento en línea]. Disponible en: <http://gestiondelconocimiento.com/tesis.htm>

Portal para el Desarrollo Colombiano - avanza. Proceso de construcción de Comunidades de Conocimiento. [Documento en línea] Disponible en: http://www.avanza.org.co/docs_comunidades/docs/Comunidades_de_Conocimiento-Concepto.doc

R de Arteche, Mónica. Knowledge Management (KM): Desafíos y oportunidades de la organización del siglo XXI [Documento en línea]. Disponible en:

http://www.cema.edu.ar/productividad/download/2003/Arteche_Rodriguez.pdf

Rivera Benítez, Corina; Ruiz Pereira, Claudia Patricia. El Focus Group como herramienta de mercadeo. [Documento en línea]. Disponible en:

http://www.uca.edu.sv/deptos/dae/boletin_4-03_focus_group.pdf

Sánchez, Jenny (2004). Diseño de un plan para la activación de las comunidades de conocimiento ancladas en refinación de una empresa en el sector petrolero – Universidad José María Vargas. [Documento en línea] Disponible en:

http://servicios.universia.edu.ve/rediseño/contenidos/sencillos/imprimir.php?id_cont=3247

Sánchez Vegas, Saadia (2004). Nuevas transfiguraciones de la información: La Gerencia del Conocimiento [Documento en línea] Disponible en:

<http://www.ucv.ve/ftproot/gco/adri/Ministerio%20de%20Ciencia%20y%20Tecnolog%C3%A1Da.htm>

Santosus, Megan y Surmacz, Jon: The ABCs of Knowledge Management. [Documento en línea] Disponible en:

<http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html>

Saputelli, Luigi (2004) Gerenciar el conocimiento para crear ventaja competitiva. [Documento en línea] Disponible en:

<http://www.alfa.une.edu.ve/biblio/BiblioGeneral/G/Saputelli.html>

Sun Microsystems White Papers: What is Knowledge Management?. [Documento en línea] Disponible en: http://training.sun.com/US/images/Knowl_Mgmt_wp.pdf

Sveiby, Karl E.:_What is Knowledge Management?. [Documento en línea]
Disponible en: <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whatiskm.shtml>

The Knowledge Management Forum: What is KM? [Documento en línea] Disponible
en: http://www.km-forum.org/what_is.htm

The Knowledge Management Network. [Documento en línea] Disponible en:
<http://www.brint.com/km/>

Wiig, Karl M: Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long
History. [Documento en línea] Disponible en:
<http://knowledgemanagement.ittoolbox.com/browse.asp?c=KMPeerPublishing&r=http%3A%2F%2Fwww%2Ekrii%2Ecom%2Fdownloads%2Fkm%5Femerg%5Fdiscipl%2Epdf>

Zorrilla, Hernando: La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica.
[Documento en línea] Disponible en:
<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm>

Anexos

Anexo N° 1 Presentación Dinámica Focus Group

Universidad Metropolitana



Proyecto TEG

Diseño de un Portal de Conocimiento que apoye la conformación de Comunidades de Práctica para la Gestión del Conocimiento

*Presentado por: Maribel De Sousa
Tutora: Renata Curci*



Agenda

1. Reflexión Inicial
2. Antecedentes Gestión del Conocimiento UNIMET
3. Comunidades de Práctica
4. TIC Propuesta

Reflexión Inicial

“Las universidades deben hacer cambios en función de que la educación superior sea abierta, interdisciplinaria y conectada en red, que se rediseñe para estar educándose durante toda la vida y que este centrada en las calificaciones de competencias humanas”

José Roberto Bello – Vicerrector Académico UNIMET



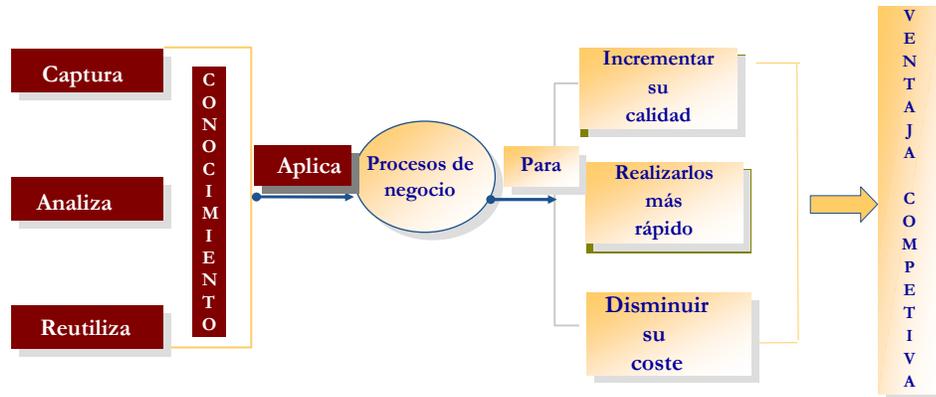
Antecedentes Gestión del Conocimiento UNIMET





Gestión del Conocimiento

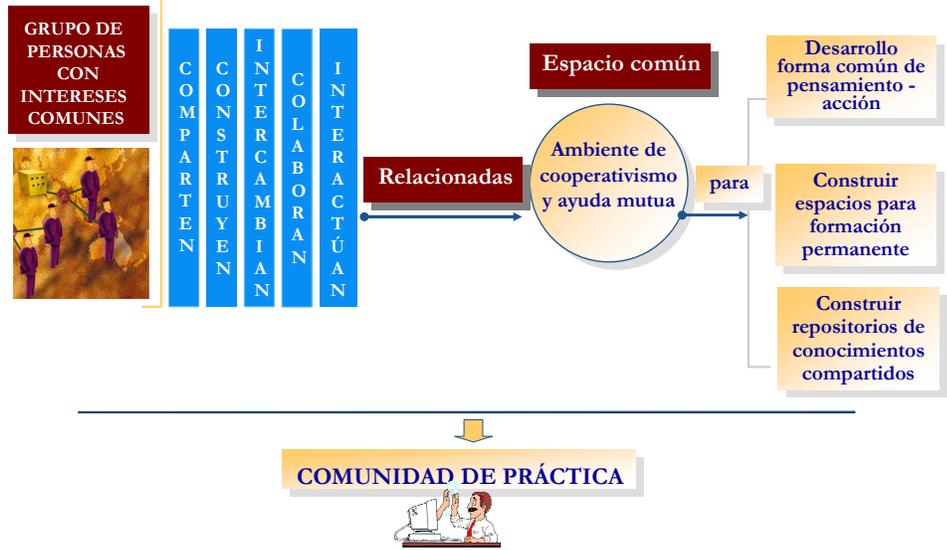
La GC ayuda a las organizaciones a capturar, analizar, aplicar y reutilizar el conocimiento para llevar a cabo sus procesos de negocio con mayor calidad, más rápidamente y con un menor coste, proporcionando una ventaja competitiva. Además, lo utilizan para la toma de decisiones, generando más conocimiento gracias a la experiencia acumulada.



Características Claves de la GC

- Se sustenta en **comunidades de práctica**
- Alcance corporativo
- Comparte las mejores prácticas y difunde conocimiento
- Interconexión entre las comunidades y los distintos ámbitos organizacionales
- Glosario y protocolo común
- Conformada por individuos de las distintas unidades de la organización
- Acceso fácil, rápido, sencillo y amplio
- La TI es compatible, versátil y con suficiente capacidad de almacenamiento de conocimiento
- Adaptable
- Estimula la participación voluntaria de la comunidad administrativa – docente, sin distinción de jerarquía
- Promueve una visión compartida

Comunidades de Práctica



Comunidades de Práctica

- Comunidades de Práctica
- Rapidez de comunicación entre los miembros
 - Traspaso de los límites funcionales y organizacionales
 - Almacenes de conocimiento
 - Facilidades para compartir conocimiento tácito
 - Mecanismos para evaluar conocimiento e identificar expertos

Comunidades de Práctica



Modelo PDVSA



Modelo CAP GEMINI ERNST & YOUNG

Estructuración

Comunidades de Práctica

Roles



Cada uno de los roles tiene tareas relacionadas con los procesos de:

- Generación
- Colaboración
- Validación y control
- Consumo
- Fomento de la participación
- Análisis y mantenimiento



TIC Propuesta

Portal del Conocimiento

Es una herramienta que permite almacenar, ordenar y sistematizar el conocimiento generado colectivamente en la institución, de manera que este siempre disponible y pueda convertirse el conocimiento de uso práctico.



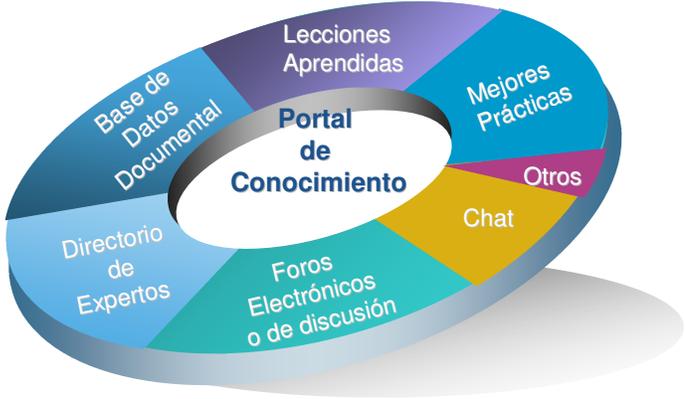
TIC Propuesta – Portal de Conocimiento

¿Por qué tener un Portal de Conocimiento?

- Aumenta la productividad y la colaboración.
- Crea una organización preocupada en compartir conocimiento.
- Permite el acceso rápido a la información y al conocimiento, a través de una interfaz única.
- Permite una potente gestión de contenidos
- Disminuye el coste de comunicaciones y en la administración de la intranet.
- Mejora el servicio al cliente.
- Es un facilitador para la generación de conocimiento



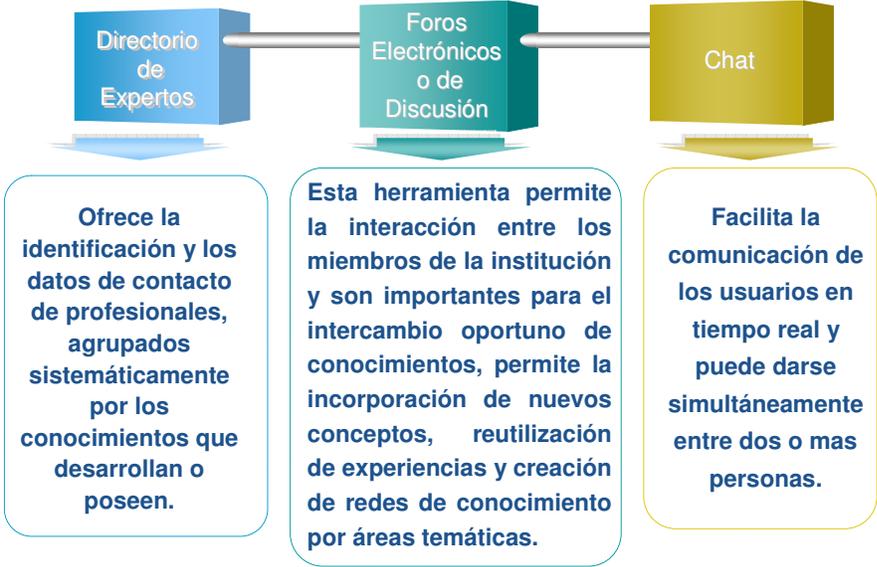
Espacios Claves del Portal



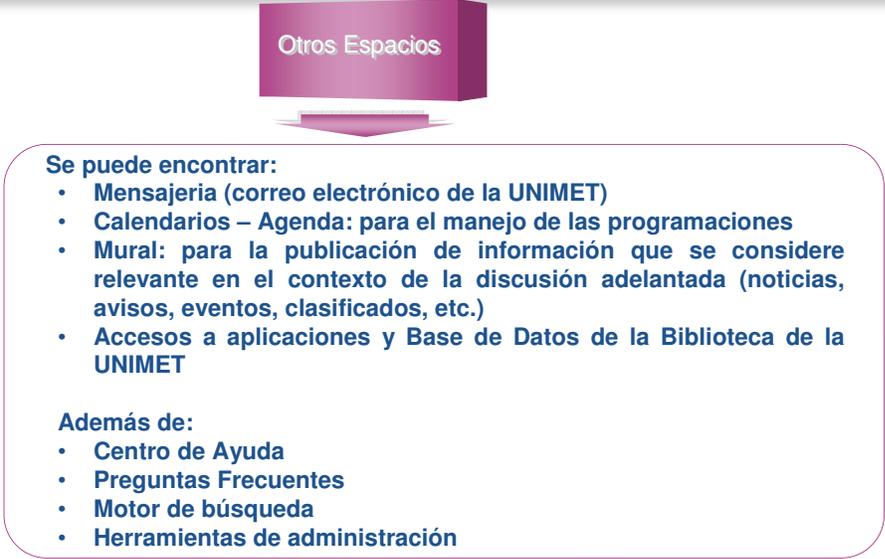
Espacios Claves del Portal



Espacios Claves del Portal



Espacios Claves del Portal



Propuesta

Portal de Conocimiento



Universidad integrada, comunicada y con los conocimientos a todo nivel, empleando el portal de conocimiento como medio para GC.

Propuesta

	COMUNIDAD	TEMÁTICA	SUBTEMÁTICA	MIEMBROS DE LA UNIMET
PORTAL DE CONOCIMIENTO	COMUNIDAD 1	TEMÁTICA 1.1	Folder icon	[Image of group discussion]
		TEMÁTICA 1.2	Folder icon	
		TEMÁTICA 1.3	Folder icon	
	COMUNIDAD 2	TEMÁTICA 2.1	Folder icon	[Image of group discussion]
		TEMÁTICA 2.2	Folder icon	
		TEMÁTICA 2.3	Folder icon	
	COMUNIDAD 3	TEMÁTICA 3.1	Folder icon	[Image of group discussion]
		TEMÁTICA 3.2	Folder icon	
		TEMÁTICA 3.3	Folder icon	

Propuesta



Dinámica Focus Group



Focus Group

Propósito

Obtener una idea de sus percepciones, opiniones, creencias y aptitudes frente al diseño de un portal de conocimiento que apoye la conformación de comunidades de práctica para la gestión del conocimiento en la Universidad Metropolitana.



¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo N ° 2 Guía de Discusión (Focus Group)

Trabajo Especial de Grado

Diseño de un Portal de Conocimiento que apoye la conformación de Comunidades de Práctica para la Gestión del Conocimiento en la UNIMET.

Lic. Maribel De Sousa

Introducción

Una de las estrategias previstas por la institución es la implantación de la gestión del conocimiento como parte de la necesidad de realizar mejoras frente a elementos de cambios introducidos por las TICs y por el fenómeno de la globalización. La UNIMET, con el establecimiento de la gestión del conocimiento como una línea prioritaria de acción pretende entre otras cosas el fortalecimiento del campo de la investigación y el desarrollo de conocimiento, como parte del cumplimiento de la misión de la institución y a su vez como parte de una estrategia de creación de valor o ventaja competitiva, de forma tal que el conocimiento pueda ser utilizado de forma fácil y amplia; además de proveer herramientas para el trabajo en grupo y control de proyectos, entre otras cosas.

A través del diseño de este portal se busca configurar un sistema de gestión del conocimiento que opere a partir de relaciones recíprocas, sólidas y cualificadas entre los distintos actores, basados en la utilización del portal como entrada a un serie de servicios on line y off line que permita almacenar, ordenar y sistematizar el conocimiento generado colectivamente en la organización, de manera que esté siempre disponible y pueda convertirse en conocimiento de uso práctico.

Guía del Moderador

Han sido invitados a participar en la siguiente dinámica, ya que queremos conocer sus opiniones, percepciones, creencias y aptitudes sobre varios puntos relacionados con el proyecto, específicamente de la plataforma tecnológica y de las comunidades de práctica para

la gestión del conocimiento en la Universidad Metropolitana, que se les presentará a continuación.

El trabajo especial de grado se está llevando a cabo con el apoyo de la Coordinación Modelo AcAd, a través de la Profesora Renata Curci y es importante que tengan presente que todos los aportes dados por usted durante el desarrollo de la dinámica serán considerados en el proyecto, específicamente en lo correspondiente al diseño de dicho portal y que además tendrá carácter confidencial y anónimo.

La dinámica constará de una presentación y de la aplicación del FOCUS GROUP (FG), estimándose para su desarrollo el tiempo de 1 hora y media.

La presentación se preparó tomando en consideración los elementos conceptuales y funcionales del proyecto que se está desarrollando y de esta manera tener los elementos para la siguiente etapa de la dinámica correspondiente al FG.

Preguntas para la realización de la dinámica del Focus Group

Comunidad de Práctica

1. El concepto de comunidades de práctica expuesto previamente es del todo explícito

Si

No

2. ¿Conoce UD. de la existencia de alguna comunidad de práctica dentro de la universidad?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa, enúncielas:

- A _____
- B _____
- C _____
- D _____
- E _____

3. ¿Tiene o ha tenido usted relación con alguna de estas comunidades?

Si

No

4. En promedio ¿Cuántas personas conforman esas comunidades de práctica?

Entre 1 y 10

Entre 11 y 20

Más de 20

5. ¿Según su opinión en que debe centrar su atención las comunidades de práctica, si consideramos los procesos o unidades claves para la Universidad?

6. ¿Cuáles temas Ud. considera de interés para ser tratados en una comunidad de práctica? Si en este momento le dieran la oportunidad de crear una comunidad de práctica ¿Qué temas le gustaría proponer?

7. ¿Cuál cree Ud. que es o debería ser la dinámica de funcionamiento de estas comunidades de práctica?

8. ¿Cómo considera Ud. que debería estar estructurada las comunidades de práctica de la UNIMET?

9. ¿Considera que los roles de usuario, experto, moderador, administrador y responsable funcional, estarían ajustados a lo que se requiere para el portal de conocimiento?

- Si
 No

Indique ¿Por qué? _____

10. ¿Cree que la conformación de las comunidades de práctica lo ayudaría en el desarrollo de su trabajo diario, en la comunicación con miembros de la institución y en el intercambio de conocimiento?

11. ¿Estaría Ud. dispuesto a participar en estas comunidades?

- Si
 No

Indique ¿Por qué? _____

Tecnología de Información

12. ¿Conoce si en la universidad han implantado algún tipo de herramienta tecnológica en para apalancar las prácticas de Gestión del Conocimiento?

- Si
 No

Si su respuesta es afirmativa, indique ¿Cuál es?:

- Repositorio común de datos
- Desarrollo Propio
- Software comercial
- Otro ¿Cuál? _____

13. ¿Qué canales se utilizan en la universidad para compartir conocimiento?

- Informal
- Intranet
- Internet
- Groupware
- Correo electrónico
- Decision Support System
- Data warehouse / Data mining
- Otro ¿Cuál? _____

14. ¿Sabe Ud. si en la Universidad se lleva algún registro de las mejores prácticas?

- Si
- No

Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo? _____

14. ¿Conoce si la UNIMET cuenta con un registro de las experiencias positivas y negativas de los diversos proyectos que se desarrollan, con las revisiones de procedimientos y metodologías, etc., en definitiva las lecciones aprendidas?

- Si
- No

Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo? _____

15. ¿Ud. tiene idea si la Universidad cuenta con algún portal dedicado a la gestión del conocimiento?

- Si
- No

Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cuál? _____

16. El concepto de Portal de Conocimiento presentado fue lo suficientemente explícito

Si

No

17. ¿Considera que el desarrollo de un portal de conocimiento puede ayudar a gestionar este recurso?

Si

No

Indique ¿por que? _____

18. Además de espacios como lecciones aprendidas, mejores prácticas, base de datos documental, directorio de expertos, foro electrónico, Chat, calendario – agenda, mensajería, mural, biblioteca digital descritos para el Portal ¿Qué otros espacios considera que debería poseer este para que apoye el funcionamiento de las comunidades de práctica?

19. De las aplicaciones ya existentes en la Universidad ¿Cuáles cree Ud. que podrían formar parte del portal de conocimiento?

21. ¿Considera que esta(s) aplicaciones apoyarían en el funcionamiento de las comunidades?

Si

No

22. Sabe si en la Universidad, existe algún directorio del personal que integra la universidad y que además este refleje el nivel de experticia de los mismos.

Si

No

Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo? _____

23. ¿Qué información cree Ud. que debería poseer un “Directorio de Expertos”?

Datos Personales

Información laboral actual

Área de conocimiento

Especialidad

Premios /distinciones

Publicaciones

Educación

Experiencia profesional

Idiomas

Referencias

Cadena de Mando

Otros datos ¿Cuáles? _____

Anexo N ° 3 Definiciones Básicas

Trabajo Especial de Grado

Diseño de un Portal de Conocimiento que apoye la conformación de Comunidades de Práctica para la Gestión del Conocimiento en la UNIMET.

Gestión del Conocimiento

Aquellos procesos que facilitan el acceso y uso oportuno del conocimiento que reside en el colectivo y en el acervo de información de la organización para generar valor, ya sea a través de la solución de problemas, aumentos en la productividad, mejoras en la calidad, innovaciones en los productos, servicios y factores de producción, anticipaciones a las tendencias del mercado y aumentos en la efectividad en los procesos de la empresa.

Aprendizaje Organizacional

Es la capacidad de una organización para procesar el conocimiento, es decir, para crear, adquirir, transferir e integrar conocimientos y para modificar su comportamiento de manera que se refleje la nueva situación cognitiva, con el objeto de mantener o mejorar su actuación y sus resultados.

Comunidades de Práctica

Grupo de personas unidas por intereses comunes que comparten y construyen conocimientos, intercambian información, colaboran, interactúan para seguir aprendiendo y se relacionan entre si bajo un ambiente de cooperativismo y de ayuda mutua en un espacio común (colectivo), para el desarrollo de una forma común de pensamiento y de acción; constituyendo espacios para la formación permanente y con el tiempo construyen repositorios de conocimientos compartidos, promoviendo la preservación, expansión y difusión del conocimiento.

Sus miembros actúan como tutores, planifican actividades, desarrollan herramientas y marcos de referencia que forman parte del conocimiento común de la comunidad y se crean mecanismos de confianza ya que todos saben lo que cada miembro es capaz de hacer, reconociendo las facultades, conocimientos, experiencias que cada uno posee.

Portal de Conocimiento

Es una herramienta que permite almacenar, ordenar y sistematizar el conocimiento generado colectivamente en la organización, de manera que este siempre disponible y pueda convertirse en conocimiento práctico.

Espacios

Lecciones Aprendidas

Es un espacio que permite a todos los empleados describir sus experiencias positivas y negativas a raíz de un proyecto, revisión de procedimientos y metodologías, elaboración de una propuesta, atención a usuarios o clientes, entre otros.

El hecho de que se consideren las experiencias negativas, los errores, esto constituye un cambio en la concepción del trabajo, ya que deja de considerarse un estigma que debe ocultarse para convertirse en fuente de aprendizaje.

Mejores Prácticas

Las mejores prácticas son las soluciones útiles o métodos de solución de problemas que haya desarrollado una institución. Estas además de mejorar las prácticas de trabajo existentes, se puede conservar el conocimiento como una memoria organizacional para capacitar a

futuros empleados o para ayudarlos a la toma de decisiones. Cuando hablamos de memoria organizacional nos referimos simplemente a el aprendizaje almacenado de la historia de una institución que como señale con anterioridad puede usarse para la toma de decisiones y para otros propósitos.

Es un espacio dentro del portal que permite capturar, registrar, catalogar y reforzar las mejores prácticas que surgen del desarrollo de procesos y proyectos. Contemplando tanto las prácticas individuales como las grupales, facilitando la búsqueda de la experticia y de la información que las personas necesitan de manera oportuna y rápida.

De la interacción de los miembros de las comunidades de práctica, surgen aspectos que agregan valor sustentados en la repetición, en la experiencia y evita errores y retrabajo facilitando el desarrollo de las mejores prácticas.

Base de Datos Documental

Es una herramienta que permite el registro, categorización, almacenamiento, búsqueda y acceso a los documentos. Es necesario mantener los documentos actualizados desde su creación y permitir una búsqueda fácil y sencilla.

Directorio de Expertos

Es un espacio que ofrece la identificación y los datos de contacto de profesionales individuales, agrupados sistemáticamente por los conocimientos que desarrollan o poseen. Puede incluir:

- Páginas blancas: sirven para almacenar la información de cada una de las personas que trabajan en la empresa, también se les llama directorio de personas.
- Páginas amarillas: sirven para almacenar la información de cada una de las personas que trabajan en la empresa en cuanto a sus habilidades, experticias e información curricular. Estas permiten el apoyo a las comunidades de práctica o conocimiento, ya que hacen posible la ubicación de expertos en ciertas áreas que participen en ellas.

Foros Electrónicos o de discusión

Herramienta que permite la interacción entre los miembros de una institución y son importantes para el intercambio oportuno (inmediato) de conocimientos, permite la incorporación de nuevos conceptos, reutilización de experiencias y creación de redes de conocimiento por áreas temáticas.

Chat

Término utilizado para describir la comunicación de usuarios en tiempo real y pueden darse simultánea entre dos o más personas a través del Internet.

Intranet

Una intranet es una red local que utiliza herramientas de Internet. Se puede considerar como una internet privada que funciona dentro de una organización. Normalmente, dicha red local tiene como base el protocolo

TCP/IP de Internet y utiliza un sistema firewall (cortafuegos) que no permite acceder a la misma desde el exterior.

Internet

Internet es una red de redes a escala mundial de millones de computadoras interconectadas con el conjunto de protocolos TCP/IP. También se usa este nombre como sustantivo común y por tanto en minúsculas para designar a cualquier red de redes que use las mismas tecnologías que la Internet, independientemente de su extensión o de que sea pública o privada.

Groupware

Concepto que implica la utilización masiva de redes de área local, sistemas de correo electrónico y aplicaciones compartidas entre un grupo de usuarios de un sistema informático.

Decision Support System (DSS)

Sistema de información que suministra apoyo interactivo ad hoc para el proceso de toma de decisiones de los gerentes.

Anexo N ° 4 Reporte Dinámica Focus Group
Grupo n° 1

Trabajo Especial de Grado
Diseño de una plataforma que apoye la conformación de
comunidades de práctica para la Gestión del Conocimiento.
Caso: Universidad Metropolitana

Elaborado por: Maribel De Sousa

Tutora: Renata Curci

Fecha: 1/11/2005

En el presente documento, se presentan los detalles del desarrollo de la primera sesión de Focus Group, que se llevó a cabo el 24 de octubre del presente año en las instalaciones de la UNIMET, y en la que contamos con la asistencia y participación de los miembros de la Comisión de Gerencia del Conocimiento que se integra por las personas que se enuncian a continuación:

Participante	Unidad a la que pertenece
Mercedes De La Oliva	Secretario de la UNIMET
Javier Rios	Decano Facultad de Ciencias y Artes
Alberto Linner	Ingenieria (Jefe de Departamento)
Nury Moreno	Biblioteca
Elvira Navas	Departamento de Programación y Tecnología Educativa
Lyezer Katán	Dirección de Investigaciones
Miriam Benayon	Matemática
Eleida Garcia	Biblioteca
Renata Curci	Coordinación AcAd

La dinámica tuvo un tiempo de duración de una hora y media tal como estaba previsto. En el transcurso de este tiempo se realizó la presentación de lo que contempla el trabajo especial de grado (propuesta) y culminado esto se inició la dinámica, con la finalidad de obtener una idea de las percepciones, opiniones, creencias y aptitudes de los participantes frente al diseño de un portal de conocimiento y la conformación de las comunidades de práctica como mecanismo para la gestión del conocimiento en la Universidad Metropolitana.

Este documento formará parte del reporte final que se preparará previa aplicación de las dinámicas de focus group contempladas y adicionalmente servirá de base para detectar las necesidades de las comunidades de práctica, delinear la estructura de

funcionamiento de las comunidades, definir lineamientos para la construcción de herramientas que permitan la conexión, acceso, creación y transformación del conocimiento, además del diseño de la plataforma tecnológica que soportará las comunidades de práctica, para la gestión del conocimiento en la institución.

En este documento, presentaremos los resultados concretos con respecto a las interrogantes formuladas y los comentarios que surgieron frente a esas preguntas.

Tal como lo contempla el instrumento diseñado, presentaremos a continuación los resultados obtenidos en esta primera ejecución en la sección de las comunidades de práctica y la relacionada a la tecnología de la información.

Comunidad de Práctica

1. El concepto de comunidades de práctica expuesto previamente es del todo explícito



Si



No

Entre los comentarios de los participantes con respecto a este punto tenemos:

Cuando se trabaja este tema sale a colación los equipos de trabajo, comunidades de aprendizaje, comunidades virtuales de aprendizaje y la presentada comunidad de práctica. Se mencionó a Wenger quien plantea cuatro niveles, desarrollando una matriz en la que se diferencia cual es el logro, los objetivos, como se integran, su función y cuanto dura.

Con respecto al último punto, se afirmó que las comunidades de práctica pueden durar lo que las personas digan que duren. Puede ser que se vuelva una comunidad de aprendizaje y se vuelva independiente y sigamos reuniéndonos porque nos interesa el tema y puede pasar a una instancia superior que es una comunidad virtual de aprendizaje, más que superior distinta.

Para este proceso inicial es pertinente el termino comunidad de práctica por que la universidad reconoce que necesita la gestión del conocimiento y la creación de las comunidades de práctica permite que se hable sobre diferentes temas.

La organización es la que organiza estas comunidades y ¿Cuál es el fin? ¿Que se transmite una cantidad de información que unos tienen y otros no?. Probablemente, es la relación experto – aprendices para las empresas que quieren que haya una cantidad de información tácita que pase de unas personas a otras y la mejor forma de pasarla es a través de una comunidad de práctica que hay que diferenciarlo de los equipos de trabajo.

Hay comunidades que se forman solas y otras que son formadas.

Se acotó que en la literatura depende del autor tienen uno u otro concepto, no esta tipificado, pero había que definirse por una en particular en este caso el termino comunidad de práctica, lo que no quiere decir que en un futuro no incorpore o no formen parte de este concepto.

2. ¿Conoce UD. de la existencia de alguna comunidad de práctica dentro de la universidad?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa, enúncielas:

A Comisión de Inscripciones

B Área Inicial

C Comité AcAd

D Comités de Investigación

E Gerencia del Conocimiento

3. ¿Tiene o ha tenido usted relación con alguna de estas comunidades?

- Si
- No

De hecho participan en la comunidad de gerencia del conocimiento y algunos de ellos también son miembros de las otras comunidades antes nombradas.

4. En promedio ¿Cuántas personas conforman esas comunidades de práctica?

- Entre 1 y 10
- Entre 11 y 20
- Mas de 20

En promedio están en la categoría del 1 al 10, estando más cercanos a un número de 10 personas por comunidad.

5. ¿Según su opinión en que debe centrar su atención las comunidades de práctica, si consideramos los procesos o unidades claves para la Universidad?

Manifestaron que las comunidades de práctica centran su atención en una situación o circunstancia dada y que consideran que es pertinente. Pero si no hay un motor intrínseco dentro de esa comunidad no va a funcionar, debe haber un punto de interés bien por que se crean solas.

Se acotó que para las que no se forman solas también, pues si bien arrancan con un equipo de trabajo, el cual se crea porque necesitan llegar a un objetivo específico y no es algo de interés común aunque lo que estemos trabajando sea de interés común para el equipo en ese momento, una vez terminado el objetivo ese equipo debe desintegrarse y conformar otros equipos para trabajar en otra cosa, eso no es comunidad; pero puede ser que de ese equipo descubran intereses comunes y a partir de eso conformar una comunidad de práctica y lo que te lleva a la conformación de

esa comunidad es el interés común que una vez “terminado” reestructuras o seguramente morirás como comunidad. Lo que normalmente sucede es que cuando llegas a un tope de interés buscas otros puntos para que sigan manteniéndose porque sino no tiene sentido que siga la comunidad.

6. ¿Cuáles temas Ud. considera de interés para ser tratados en una comunidad de práctica?

En relación a este aspecto manifestaron que cualquier tema puede ser de interés todo depende de la motivación, los objetivos y valga la repetición el interés común de esa comunidad. Un tema puede ser las tendencias mundiales en educación superior, las practicas docentes, entre otros.

7. ¿Cuál cree Ud. que es o debería ser la dinámica de funcionamiento de estas comunidades de práctica?

Se planteaba que es importante la comunicación virtual, ya que en ocasiones por cuestiones de horarios o por inconvenientes que si no tienes a mano estos medios virtuales pueden hacer que se pierda el trabajo o que no avance con el ritmo que se requiere. Sin dejar de lado las sesiones presenciales. Ante esto se recomendó un modelo mixto que combine lo presencial con lo virtual.

8. ¿Cómo considera Ud. que debería estar estructurada las comunidades de práctica de la UNIMET?

En el primer planteamiento hecho, consideraron que debería agregar al modelo presentado de PDVSA, un líder de arranque que este por encima del equipo facilitador o guía. Considerando relevante que en la comunidad de práctica existan los miembros permanentes, pero también hay que dejar que otros puedan entrar y salir sin necesidad de atarse teniendo la opción de aprovechar la información y que en un momento determinado que se sientan en la necesidad o en la capacidad de

participar lo hagan. En definitiva no limitar el acceso, ya que puede darse el caso de que estas inscrito y pocas veces aportas pero tienes interés en saber lo que se esta discutiendo. Mientras que otros, son miembros activos permanentes. De limitar la entrada, esa persona no se enteraría de las cosas que se esta discutiendo allí, ni aprovecharía el conocimiento. De esa forma no eliminas a personas que quieran entrar y la comunidad va creciendo.

Si se está planteando tener las comunidades apoyadas en el portal es importante que en ese portal exista la figura o rol de “usuario, miembro no permanente o miembro no afiliado” dentro de una comunidad.

No necesariamente a nivel presencial necesitas de un coordinador pero cuando trabajas en un ambiente virtual requieres de un coordinador que ponga orden allí “un administrador”

Adicionalmente se comentó que para la estructuración hay que considerar la naturaleza de la comunidad, ya que no es lo mismo una comunidad de investigadores donde obviamente tiene que haber un líder donde alrededor hay otros investigadores del mismo nivel a una comunidad docente donde es mas horizontal, donde generalmente no hay nadie que pueda liderizar o el caso de una comunidad administrativa. Entonces pareciera lógico que dependiendo de la naturaleza de la comunidad tenga una estructura intermedia, es decir puede darse el caso de que tenga un líder o gestor como pueda que no.

Las comunidades de naturaleza docente la ven más con la estructura utilizada en PDVSA mientras que en el campo de la investigación se ve más con un líder pero ambas están presentes en la universidad incluso la parte administrativa, en esta última se requeriría de un rol “autoritario” más vertical.

Podría ser un modelo que permitiera varias opciones dependiendo de la comunidad, que formaría parte de una estructura específica. Puesto que las estructuras presentadas parecieran responder a una comunidad particular. Debería haber un gestor del conocimiento que de soporte o apoyo a la Gestión del Conocimiento y de allí se deriven las distintas comunidades que pueden tener estructuras diferentes con sus características y miembros.

9. ¿Considera que los roles de usuario, experto, moderador, administrador y responsable funcional, estarían ajustados a lo que se requiere para el portal de conocimiento?

Si

No

Los roles de alguna manera se tocaron en el punto anterior

10. ¿Cree que la conformación de las comunidades de práctica lo ayudaría en el desarrollo de su trabajo diario, en la comunicación con miembros de la institución y en el intercambio de conocimiento?

Los participantes manifestaron que estas definitivamente si ayudarían, pero siempre y cuando estas tengan o cumplan con ese interés común y no sea obligado.

11. ¿Estaría Ud. dispuesto a participar en estas comunidades?

Si

No

Indique ¿Por qué?

Por el hecho de participar, innovar, de mejorar incluso a nivel personal, para mejorar la comunicación, para nutrirnos de conocimientos de los demás y crear nuevos conocimientos a partir de los ajenos y por el hecho de no tener que reinventar la rueda

cada vez que se arranca un proyecto, simplemente ver lo que esta hecho y a partir de allí seguir trabajando evitando caer de repente en el no saber que se está haciendo en otro lado y comenzar de cero, cuando ya hay ciertos errores que se han mejorado o se pueden saltar, en esa medida nos ayudaría muchísimo en nuestro trabajo.

Tecnología de Información

12. ¿Conoce si en la universidad han implantado algún tipo de herramienta tecnológica en para apalancar las prácticas de Gestión del Conocimiento?

- Si
- No

Si su respuesta es afirmativa, indique ¿Cuál es?:

- Repositorio común de datos
- Desarrollo Propio
- Software comercial
- Otro ¿Cuál? _____

En relación a si en la universidad se ha implantado algún tipo de herramienta tecnológica para apalancar las prácticas de Gestión del Conocimiento, un desarrollo propio una base de datos de investigación elaborada por la dirección de investigaciones y un software comercial que utiliza la dirección de biblioteca que es el sistema Documanager.

14. ¿Qué canales se utilizan en la universidad para compartir conocimiento?

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Informal | <input type="checkbox"/> Intranet |
| <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> Groupware |
| <input checked="" type="checkbox"/> Correo electrónico | <input type="checkbox"/> Decision Support System |

Data warehouse / Data mining Otro ¿Cuál? _____

15. ¿Sabe Ud. si en la Universidad se lleva algún registro de las mejores prácticas?

Si

No

Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo?

Probablemente dentro de los grupos o subgrupos de la universidad se lleve un registro de las mejores prácticas, pero a nivel tecnológico o dentro de una plataforma concreta se cree que no.

20. ¿Conoce si la UNIMET cuenta con un registro de las experiencias positivas y negativas de los diversos proyectos que se desarrollan, con las revisiones de procedimientos y metodologías, etc., en definitiva las lecciones aprendidas?

Si

No

Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo?

A nivel tecnológico no hay un registro de las lecciones aprendidas. De repente la comisión de inscripciones y todos los cambios o modificaciones que se han hecho en el sistema de inscripciones en línea. En esa comunidad se hace postmortem, es decir revisiones cada vez que hay inscripciones, se revisan que cosas pasaron, que errores se cometieron para tratar de resolverlo y ajustar el sistema en función de eso, ahora bien el mecanismo de información es presencial (no hay registro) es tecnológico, es decir sobre el sistema se discute y se corrige, el registro es como se ha cambiado el sistema en función de lo que ha pasado. Se llevan actas y memos.

A nivel informativo se podría decir que el periódico electrónico de la biblioteca, lo que esta escrito de cómo elaborar una tesis, las normas

21. ¿Ud. tiene idea si la Universidad cuenta con algún portal dedicado a la gestión del conocimiento?

Si

No

Si su respuesta es positiva indique:

¿Cuál? _____

22. El concepto de Portal de Conocimiento presentado fue lo suficientemente explícito

Si

No

23. ¿Considera que el desarrollo de un portal de conocimiento puede ayudar a gestionar este recurso?

Si

No

Indique ¿por que?

Si puede ayudar pues si de alguna forma tuviéramos allí diferentes comunidades que se estén creando o ya estén creadas y vamos depositando nuestras lecciones aprendidas, nuestras mejores prácticas, podamos tener un sitio donde tengamos los documentos que se trabajan en conjunto, se determine como documento determinado que puede ser normativo o a favor de cualquier otra dependencia este colocado en un sitio en el que otras comunidades puedan hacer uso de ello y así se haga gestión de conocimiento.

Después que la universidad defina que quiere hacer con sus comunidades consideran que el portal es importante y de apoyo para lo que se desea.

Si es un portal que daría acceso a las distintas comunidades de práctica, su diseño debe contemplar esto claro está.

Tener una plataforma que permita capitalizar el conocimiento sería un gran peso para la implantación de la gestión del conocimiento de la UNIMET.

24. Además de espacios como lecciones aprendidas, mejores prácticas, base de datos documental, directorio de expertos, foro electrónico, Chat, calendario – agenda, mensajería, mural, biblioteca digital descritos para el Portal ¿Qué otros espacios considera que debería poseer este para que apoye el funcionamiento de las comunidades de práctica?

Contador de visitas, registro de visitantes, registro de uso de información, servicios de alerta, que una vez inscrito te informe cuando se publica algo nuevo dentro de las comunidades.

25. De las aplicaciones ya existentes en la Universidad ¿Cuáles cree Ud. que podrían formar parte del portal de conocimiento?

Medusa: Portal de estudiantes. Cervantes: Correo electrónico de la UNIMET.

Profesores.unimet.edu.ve (intranet de la universidad para profesores)

Foro UNIMET (para profesores)

Se mencionó a PLATUM, sobre el cual se dijo que es el administrador de los cursos como tal. Pero se podría desde el portal obtener información de los cursos que hay actualmente, se debería poner en el portal un espacio en el que se indicara que cosas se han hecho en la plataforma PLATUM, a nivel informativo no que te llevara al curso como tal. Si se desarrolla el portal en el mismo lenguaje de esta

plataforma se puede desarrollar algo que hale la información que esta allí directamente.

21. ¿Considera que esta(s) aplicaciones apoyaría en el funcionamiento de las comunidades?

Si

No

22. Sabe si en la Universidad, existe algún directorio del personal que integra la universidad y que además este refleje el nivel de experticia de los mismos.

Si

No

Se indicó que en uso no hay ningún directorio, el Decanato de Desarrollo Académico se encuentra trabajando actualmente en una base de datos en el área de investigación.

Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo?

23. ¿Qué información cree Ud. que debería poseer un “Directorio de Expertos”?

Datos Personales

Información laboral actual

Área de conocimiento

Especialidad

Premios /distinciones

Publicaciones

Educación

Experiencia profesional

Idiomas

Referencias

Cadena de Mando

Otros datos ¿Cuáles?

hobbies

El directorio de expertos debe incluir todos los aspectos nombrados. Se mencionó que la biblioteca tiene diseñado un censo que aplican a los estudiantes que puede servir de guía para la elaboración de este directorio.

Anexo N ° 5 Reporte Dinámica Focus Group
Grupo n° 2

Trabajo Especial de Grado
Diseño de una plataforma que apoye la conformación de
comunidades de práctica para la Gestión del Conocimiento.
Caso: Universidad Metropolitana

Elaborado por: Maribel De Sousa
Tutora: Renata Curci

Fecha: 7/02/2006

En el presente documento, se presentan los detalles del desarrollo de la primera sesión de Focus Group, que se llevó a cabo el 6 de febrero de 2006 en las instalaciones de la UNIMET, y en la que contamos con la asistencia y participación de los miembros de la universidad que se enuncian a continuación:

Participante	Unidad a la que pertenece
Rafael Osuna	CETIC
Dorys Quiñónez	Departamento de Cobranza
Ygsy Galicia	Departamento de Archivo Central
Elizabeth Formica	Dirección de Recursos Humanos
María Jesús Pidal	Profesor
Manuel Campos	Profesor
Juan Carlos Trabucco	Profesor
Ana Isabel González	Profesor

La dinámica tuvo un tiempo de duración de una hora y media tal como estaba previsto. En el transcurso de este tiempo se realizó la presentación de lo que contempla el trabajo especial de grado y culminado esto se inició la dinámica, con la finalidad de obtener una idea de las percepciones, opiniones, creencias y aptitudes de los participantes frente al diseño de un portal de conocimiento y la conformación de las comunidades de práctica como mecanismo para la gestión del conocimiento en la Universidad Metropolitana.

Este documento formará parte del reporte final que se preparará previa aplicación de las dinámicas de focus group contempladas y adicionalmente servirá de base para detectar las necesidades de las comunidades de práctica, delinear la estructura de funcionamiento de las comunidades, definir lineamientos para la construcción de herramientas que permitan la conexión, acceso, creación y transformación del

conocimiento, además del diseño de la plataforma tecnológica que soportará las comunidades de práctica, para la gestión del conocimiento en la institución.

En este documento, presentaremos los resultados concretos con respecto a las interrogantes formuladas y los comentarios que surgieron frente a esas preguntas.

Tal como lo contempla el instrumento diseñado, presentaremos a continuación los resultados obtenidos en esta primera ejecución en la sección de las comunidades de práctica y la relacionada a la tecnología de la información.

Comunidad de Práctica

1. El concepto de comunidades de práctica expuesto previamente es del todo explícito

- Si
 No

2. ¿Conoce UD. de la existencia de alguna comunidad de práctica dentro de la universidad?

- Si
 No

Si su respuesta es afirmativa, enúncielas:

A Comité AcAd

B Comisión de Inscripciones

Los participantes acotaron que si existen comunidades de práctica en la universidad, pero no están bajo una plataforma tecnológica.

3. ¿Tiene o ha tenido usted relación con alguna de estas comunidades?

- Si
 No

4. En promedio ¿Cuántas personas conforman esas comunidades de práctica?

- Entre 1 y 10
- Entre 11 y 20
- Mas de 20

En promedio están en la categoría del 1 al 10, estando más cercanos a un número de 10 personas por comunidad.

5. ¿Según su opinión en que debe centrar su atención las comunidades de práctica, si consideramos los procesos o unidades claves para la Universidad?

Manifestaron que las comunidades de práctica deben centrar su atención en aspectos que lleven a la integración académico – administrativo, modelo educativo, servicios.

6. Si en este momento le dieran la oportunidad de crear una comunidad de práctica ¿Qué temas le gustaría proponer?

Entre los temas que les gustaría tratar se nombraron los siguientes: educación virtual, metodología, didáctica, investigación, evaluación, comunicación, elementos legales – laborales, autoayuda.

7. ¿Cuál cree Ud. que es o debería ser la dinámica de funcionamiento de estas comunidades de práctica?

Una persona propone una comunidad pero debe ser aprobado por otra persona. Si después de cierto tiempo no hay actividad en una comunidad, se debería consultar a la persona que propuso su creación originalmente sino van a seguir trabajando se deberá cerrar, por que hay que manejar lo mejor posible los espacios, pero en algún

lado debe quedar el conocimiento que se generaron y que se registraron en el documento.

Para abrir la comunidad debe haber un número de intrigantes que estén interesados en ese tema como comunidad porque sino no tiene sentido. Tu propones la comunidad de práctica y si existe 2 o 3 personas que quieren trabajar contigo se abre la comunidad.

Sin importar que sean 3 o 4 personas las que arranquen esa comunidad, lo importante es el interés. Una vez creada se puede “dar publicidad” a esas comunidades de manera tal que si a una persona le interesa el tema se integre a la comunidad.

En el portal debe decir por ejemplo: las comunidades que existes y de que trata cada una, de forma tal que si a una persona le interesa se integra a la misma.

8. ¿Cómo considera Ud. que debería estar estructurada las comunidades de práctica de la UNIMET?

En cuanto a la estructura de las comunidades, los participantes consideraron que se ajustaba mejor la del modelo CAP GEMINI ERNEST & YOUNG. Ya que no consideraban pertinente la existencia de miembros de libre afiliación por considerar que esto puede desvirtuar el sentido de la comunidad de práctica y podría afectar el compromiso de los participantes.

Manifestaban que aun cuando no seas un experto en el tema algo puedes aportar a la comunidad y si entras a la comunidad estas comprometido con el tema por que te interesa y por lo tanto tienes algo que aportar. Si lo que quieres es tener una información concreta, cuando la comunidad tenga resultados parciales o definitivos eso se debe publicar para que el resto de los miembros de la institución lo consulte.

Esto no quiere decir, que los miembros deban tener el mismo nivel de aporte, ya que cada quien aporta lo que considera debe aportar.

9. ¿Considera que los roles de usuario, experto, moderador, administrador y responsable funcional, estarían ajustados a lo que se requiere para el portal de conocimiento?

Si

No

10. ¿Cree que la conformación de las comunidades de práctica lo ayudaría en el desarrollo de su trabajo diario, en la comunicación con miembros de la institución y en el intercambio de conocimiento?

Si

No

Indique ¿Por qué?

Los participantes manifestaron que estas definitivamente si ayudarían en la comunicación y el intercambio de conocimiento.

11. ¿Estaría Ud. dispuesto a participar en estas comunidades?

Si

No

Indique ¿Por qué?

Por que estas permiten compartir, integrar, mejorar la comunicación, intercambiar conocimientos y por que están de acuerdo a mis intereses.

Tecnología de Información

12. ¿Conoce si en la universidad han implantado algún tipo de herramienta tecnológica en para apalancar las prácticas de Gestión del Conocimiento?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa, indique ¿Cuál es?:

Repositorio común de datos

Desarrollo Propio

Software comercial

Otro ¿Cuál? _____

13. ¿Qué canales se utilizan en la universidad para compartir conocimiento?

Informal

Intranet

Internet

Groupware

Correo electrónico

Decision Support System

Data warehouse / Data mining

Otro ¿Cuál? _____

13. ¿Sabe Ud. si en la Universidad se lleva algún registro de las mejores prácticas?

Si

No

Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo?

Por ejemplo en matemática hay un proyecto para hacer un registro para recoger todo lo que tiene que ver con las experiencias educativas que han sido innovadoras pero no electrónicamente, en el CETIC se documenta esta información.

14. ¿Conoce si la UNIMET cuenta con un registro de las experiencias positivas y negativas de los diversos proyectos que se desarrollan, con las revisiones de procedimientos y metodologías, etc., en definitiva las lecciones aprendidas?

Si

No

Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo?

15. ¿Ud. tiene idea si la Universidad cuenta con algún portal dedicado a la gestión del conocimiento?

Si

No

Si su respuesta es positiva indique:

¿Cuál? _____

16. El concepto de Portal de Conocimiento presentado fue lo suficientemente explícito

Si

No

17. ¿Considera que el desarrollo de un portal de conocimiento puede ayudar a gestionar este recurso?

Si

No

Indique ¿por que?:

Mejora la comunicación, integración, optimización de recursos, mejora en los procesos

18. Además de espacios como lecciones aprendidas, mejores prácticas, base de datos documental, directorio de expertos, foro electrónico, Chat, calendario – agenda, mensajería, mural, biblioteca digital descritos para el Portal ¿Qué otros espacios considera que debería poseer este para que apoye el funcionamiento de las comunidades de práctica?

No agregaron más ningún otro espacio. Solo se acotó que más que el correo de la UNIMET debería un sistema de mensajería interna propia del sistema (portal).

20. De las aplicaciones ya existentes en la Universidad ¿Cuáles cree Ud. que podrían formar parte del portal de conocimiento?

No mencionaron ninguna

21. ¿Considera que esta(s) aplicaciones apoyaría en el funcionamiento de las comunidades?

Si

No

22. Sabe si en la Universidad, existe algún directorio del personal que integra la universidad y que además este refleje el nivel de experticia de los mismos.

Si

No

Si es afirmativa su respuesta indique ¿Cómo se accede al mismo?

23. ¿Qué información cree Ud. que debería poseer un “Directorio de Expertos”?

Datos Personales

Información laboral actual

Área de conocimiento

Especialidad

- ☐ Premios /distinciones
- ☐ Educación
- ☐ Idiomas
- ☐ Cadena de Mando
- ☐ Publicaciones
- ☐ Experiencia profesional
- ☐ Referencias
- ☐ Otros datos ¿Cuáles? Intereses Particulares

Anexo N ° 6 Directorio Expertos



UNIVERSIDAD METROPOLITANA

FORMULARIO DEL DIRECTORIO DE EXPERTOS

La Universidad Metropolitana se encuentra desarrollando un plan para gestionar el conocimiento que tiene como objetivo una mayor interacción entre sus miembros. Por esta razón, dentro del Portal de Conocimiento se tiene una sección destinada al Directorio de Expertos

Instrucciones

Por favor lea las siguientes instrucciones antes de llenar el formulario.

Complete el formulario con datos reales y precisos. Favor de escribir nombres completos y evitar usar iniciales o siglas. El experto será responsable de actualizar los datos de este registro.

Cualquier problema con la página, consulta, error técnico, notificarlo al [Administrador del Portal](#).

La información enviada NO DEBERÁ incluir elementos confidenciales o clasificados ya que el objetivo es hacerlos disponibles públicamente en el Portal del Conocimiento específicamente en la sección [Directorio de Expertos](#).

Es muy importante para nosotros, contar con su apoyo para completar los campos para registrarse en el Directorio de Expertos UNIMET.

Datos personales

Nombres:

Apellidos:

Foto

Fecha de nacimiento:

Sexo:

- F
 M

Nacionalidad:

- V
 E

Estado Civil:

- Soltero Casado Viudo
Divorciado

Dirección:

Teléfono Oficina:

Teléfono Celular:

Teléfono Habitación:

Número de fax:

Correo electrónico:

Educación

Nivel de Educación Alcanzada	Institución	Título Obtenido	Año de Egreso
Básica			
Diversificada			
Técnica			
Profesional			
Postgrado			
Doctorado			
Otros			

Conocimiento de Idiomas

Favor indique los idiomas y el nivel de dominio que posee.

Idiomas	Escribe			Habla		
	Excelente	Bien	Regular	Excelente	Bien	Regular

Áreas principales de experiencia /especialización

Indique las áreas en las que ud. es experto

Área de Conocimiento	Especialidad
----------------------	--------------

Áreas de interés

Anote el nombre de las áreas o temáticas que son de interés para usted

Información del empleo actual

Dirección, Unidad, Departamento o Escuela a la que pertenece: Cargo que desempeña:

Principales áreas de responsabilidad: Proyectos que coordina actualmente:

Fecha de inicio del empleo (año):

Experiencia profesional

Favor de enlistar los últimos tres empleos comenzando con el más reciente.

Institución	Cargo Desempeñado	Duración (Fecha de inicio y de termino)	Áreas principales de responsabilidad
-------------	-------------------	--	---

Producción Académica

Publicaciones

Por favor indique las contribuciones relacionadas con las principales áreas de experiencia identificadas por usted con anterioridad.

Título	Fecha	Editorial	País
--------	-------	-----------	------

Tesis Dirigidas o en Proceso

Por favor indique las tesis que Ud ha dirigido o esta dirigiendo en este momento.

Título	Resumen	Fecha	Nivel
--------	---------	-------	-------

Patentes, Desarrollos Tecnológicos, trabajos presentados en congresos nacionales e Internacionales

Por favor indique las tesis que Ud ha dirigido o esta dirigiendo en este momento.

Título

Resumen

Fecha

Lugar

Premios y Asociaciones

Por favor indique los premios científicos, distinciones honoríficas, sociedades profesionales, membresías honorarias, membresías en comités especializados / paneles a los que pertenece

Premios/Distinciones Honoríficas

Institución que lo ofreció

Nombre del Premio

Año de premiación

Asociaciones Profesionales/ Comités especializados

Nombre

Años de Permanencia

Referencias

Favor de dar el nombre e información detallada de contacto para referencias profesionales claves.

Nombre y Apellido

Dirección

Correo electrónico

Teléfono

Otros Datos

Talentos Personales:

Pasatiempos:

Competencias:

Estoy de acuerdo de que la información arriba descrita es correcta y precisa, y puede ser incorporada al Directorio de Expertos. No tengo ninguna objeción de que esta información esté disponible de forma pública en el Portal de Conocimiento

Guardar

Registro creado el: dd/mm/aa
Última modificación: dd/mm/aa

Búsqueda de Expertos

en

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Buscar expertos en

Este directorio es un servicio que ofrece datos actualizados de expertos que conforma la UNIMET

Resultado de Búsqueda de Expertos (Orden Alfabético)

Nombre	Correo Electrónico	Teléfono	Área de experiencia
Peraza, Juan			
Juan Peraza			

Consulta a Expertos

Nombre:

Correo Electrónico:

Asunto:

Consulta:

Adjuntar:

Registro de Consultas

[Cómo hacer consultas a los expertos](#)

No nos hacemos responsables de las opiniones que se expresen en este espacio. Tenemos la autoridad para remover cualquier contenido cuestionable, dentro de un período de tiempo razonable, si se determina que tal remoción es necesaria.

Fecha	Asunto
21/06/2004 12:35:56	Proyectos de Investigación
21/06/2004 02:35:56	RE: Proyectos de Investigación