



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

La experiencia de los profesores jubilados para la gestión del conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, 1999 - 2015

Angélica María Ávila Avellaneda

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Bogotá, Colombia
2017

La experiencia de los profesores jubilados para la gestión del conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, 1999 - 2015

Angélica María Ávila Avellaneda

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Administración

Director (a):

Doctor Jorge Hernando Molano Velandia

Línea de profundización

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Bogotá, Colombia

2017

Dedicatoria

A mi motivación, mi amada Mariajosé.

A mi compañero incondicional, Mauricio.

A mis amados padres y hermanitos.

Agradecimientos

A Dios por su infinita bondad, por permitirme grandiosas oportunidades.

A Mauricio por su amor, paciencia, comprensión y complicidad.

A mi mami por su apoyo incondicional, guía y motivación constante.

A mi papi por su ejemplo, atención especial y ayuda siempre.

A mi hermanito porqué su ayuda fue fundamental para lograr este objetivo.

A mi hermanita por su ejemplo de perseverancia.

Como un homenaje póstumo al Doctor Jorge Hernando Molano Velandia por su empatía, disciplina, enseñanza y compromiso con esta iniciativa.

A los integrantes del seminario de Recursos Humanos por sus retroalimentaciones y consideraciones frente al desarrollo de este trabajo.

A las profesoras Sandra Patricia Rojas Berrio y Martha Isabel Riaño por su guía en el ajuste de la etapa final de este trabajo.

Resumen

La experiencia de los profesores jubilados para la gestión del conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, es una propuesta para estructurar un Programa de la Vicerrectoría General que permita valorar el conocimiento acumulado de los profesores jubilados que desean continuar aportando su experiencia a la institución, posterior al proceso de jubilación.

Para el desarrollo de este trabajo se analizaron iniciativas de gestión del conocimiento de la Universidad Nacional y de otras instituciones de educación superior en el mundo, se convocaron las perspectivas y consideraciones de los profesores jubilados para construir conjuntamente, destacando la importancia de la interacción de las personas para la generación de conocimiento, evitando perpetuar la gestión del conocimiento únicamente con el desarrollo de herramientas de manejo de información sino con la interacción requerida por la sociedad del conocimiento y en vía al cumplimiento de las funciones misionales de la institución.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, profesores jubilados, instituciones de educación superior.

Abstract

The experience of retired professors for knowledge management at the Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, is a proposal to structure a Program of the General Vice-rector to assess the accumulated knowledge of retired teachers who want to continue contributing their experience to the institution, after the retirement process. For the development of this work, knowledge management initiatives of the Universidad Nacional and other institutions of higher education in the world were analyzed, the perspectives and considerations of the retired professors were summoned to build together, highlighting the importance of the interaction of the people for the generation of knowledge, avoiding perpetuating knowledge management only with the development of information management tools but with the interaction required by the knowledge society and in the direction of fulfilling the missionary functions of the institution.

Keywords: Knowledge management, retired professors, universities.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	V
Abstract.....	VI
Lista de figuras.....	IX
Lista de gráficas.....	IX
Lista de tablas.....	X
Lista de Símbolos y abreviaturas.....	XI
Introducción.....	12
1. Marco de Referencia.....	15
1.1 Justificación.....	15
1.2 Planteamiento del problema.....	16
1.3 Pregunta de investigación.....	18
1.4 Objetivos.....	18
1.4.1 General.....	18
1.4.2 Específicos.....	18
1.4.3 Matriz lógica de los objetivos específicos:.....	19
2. Marco teórico.....	200
2.1 Conocimiento, jubilación y gestión.....	21
2.2 Gestión del conocimiento organizacional.....	22
2.3 Gestión del conocimiento en organizaciones de educación superior.....	277
2.4 Profesorado y jubilación.....	29
2.5 Estrategias para la gestión del conocimiento.....	32
2.6 Gestión del conocimiento y profesores jubilados en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.....	35
3. Marco metodológico.....	41
3.1 Introducción.....	41
3.2 Instrumento: Entrevista semiestructurada.....	51
3.2.1 Validación.....	51
3.2.2 Aplicación.....	57
3.2.3 Análisis de datos.....	59

4.	Resultados	883
5.	Conclusiones y recomendaciones	10100
5.1	Conclusiones	100
5.2	Recomendaciones	103
A.	Anexo: Carta invitación a expertos	105
B.	Anexo: Oficio solicitud de información de los profesores jubilados en las dependencias.....	106
C.	Anexo: Guía de entrevista semiestructurada	107
D.	Anexo: Saturación de categorías y codificación axial, Atlas ti. ..	1121
	Referencias bibliográficas	114

Lista de figuras

Pág.

Figura 1-2: Espiral de creación del conocimiento organizacional.....	26
Figura 2-3: Estructura metodológica.....	42
Figura 3-3: Proceso metodológico.....	59
Figura 4-3: Etapas PROGEC.....	87
Figura 4-3: Funciones misionales de la Universidad Nacional de Colombia.....	88

Lista de gráficas

Pág.

Gráfica 1-3: Plano factorial primera y segunda dimensión.....	53
Gráfica 2-3: Plano factorial tercera dimensión.....	54
Gráfica 3-3: Plano factorial cuarta dimensión.....	54
Gráfica 4-3: Plano factorial quinta dimensión.....	55
Gráfica 5-3: Coeficiente W de Kendall.....	57
Gráfica 6-3: Rango de edad por quinquenios.....	59
Gráfica 7-3: Género.....	59
Gráfica 8-3: Nivel educativo.....	60
Gráfica 9-3: Tiempo de jubilación.....	60
Gráfica 10-3: Facultad de vinculación.....	61
Gráfica 11-3: Vista de red familia Conceptualización gestión del conocimiento....	65
Gráfica 12-3: Vista de red familia gestión del conocimiento organizacional.....	69

Gráfica 13-3: Vista de red familia gestión del conocimiento en organización de educación superior	73
Gráfica 14-3: Vista de red familia profesorado y jubilación.....	78
Gráfica 15-3: Vista de red familia estrategias para la gestión del conocimiento ...	85

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1-1: Objetivo específico uno	18
Tabla 2-1: Objetivo específico dos	18
Tabla 3-1: Objetivo específico tres	19
Tabla 4-3: Estructura del estudio	42
Tabla 5-3: Operacionalización de variables, primera dimensión.....	45
Tabla 6-3: Operacionalización de variables, segunda dimensión.....	45
Tabla 7-3: Operacionalización de variables, tercera dimensión.....	46
Tabla 8-3: Operacionalización de variables, cuarta dimensión.....	47
Tabla 9-3: Operacionalización de variables, quinta dimensión.....	49
Tabla 10-3: Operacionalización de variables, quinta dimensión.....	48
Tabla 11-3: Criterios evaluación juicio de expertos.....	52
Tabla 12-3: Criterios evaluación para validación.....	55
Tabla 13-3: Términos y coocurrencia primera dimensión.....	62
Tabla 14-3: Términos y coocurrencia segunda dimensión.....	62
Tabla 15-3: Términos y coocurrencia tercera dimensión.....	63
Tabla 16-3: Términos y coocurrencia cuarta dimensión.....	63
Tabla 17-3: Términos y coocurrencia quinta dimensión.....	66

Lista de Símbolos y abreviaturas

Abreviaturas

Abreviatura	Término
GC	Gestión del conocimiento
GCO	Gestión del conocimiento organizacional
PROGEC	Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados de la Universidad Nacional de Colombia

Introducción

La experiencia de los profesores jubilados para la gestión del conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, 1999 – 2015, es un estudio que surgió del cuestionamiento frente a la relación de la Universidad con sus profesores jubilados y el valioso recurso de la experiencia, el saber acumulado de estos profesores para el alma mater.

En una primera etapa exploratoria se evidenció que una cantidad significativa de profesores continuaban aportando desde sus saberes en las distintas unidades académicas de la Universidad, mientras que otros se desplazaban a universidades privadas prolongando su actividad laboral y diversificando su aporte al conocimiento en otros contextos.

Entonces, el punto de partida es que los profesores extienden su actividad académica posterior a su proceso de jubilación, lo que genera una inquietud frente a la forma como la Universidad ha abordado esta situación. Efectivamente es un asunto que en ocasiones ha sido considerado por algunas directivas de la Universidad y hasta la fecha se ha materializado por medio de planes de acción de algunas unidades académicas y de un acuerdo por parte del Consejo Superior de la Universidad, planteando la posibilidad de continuidad para estos actores fundamentales de la academia.

Sin embargo, esta cabida para los profesores jubilados en la Universidad no goza de una estructura clara, de una proyección que permita reconocer y valorar su aporte, que esté abierta para todos los profesores que voluntariamente deseen continuar su vinculación a la Universidad y que no se limite solo a gestiones propias o a la finalización de proyectos de las unidades académicas de la Universidad.

En este orden de ideas, se busca un punto común que anude la experiencia, el saber acumulado de los profesores jubilados de la Universidad con la continuidad de su aporte a la academia, y esto puede hacerse por medio de una propuesta de gestión del conocimiento que integre las iniciativas que ha tenido la Universidad al respecto, que sea consolidada y ejecutada por los mismos profesores, que no se limite a la estancia en las mismas unidades académicas, al desarrollo de las mismas actividades y que no sólo se base en categorizar la experiencia de los profesores en documentos de sistematización de experiencias para conservar su conocimiento o en implementar más herramientas de procesamiento de información sino que su enfoque sea la interacción y la construcción conjunta de conocimiento con otros actores de la comunidad universitaria, en inicio, porque con un planteamiento de gestión del conocimiento estructurado y las capacidades de los profesores jubilados se pueden proyectar acciones de impacto social y de aporte al país.

De acuerdo con lo anterior, este estudio inicia develando la necesidad de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, de contar con una propuesta de gestión del conocimiento que facilite el aprovechamiento y conservación del conocimiento de los profesores jubilados, lo cual configura el objetivo general, que a su vez se disgrega en tres objetivos específicos, para el primer objetivo específico se articulan las relaciones conceptuales y teóricas que posterior a la revisión sistemática de literatura enmarca cinco dimensiones: conceptualización de la gestión del conocimiento, planteamientos de la gestión del conocimiento organizacional y en específico a las organizaciones de educación superior, el profesorado y jubilación, el primero como un rol esencial para la gestión del conocimiento en organizaciones de educación superior y el segundo como una etapa social en la que se destaca el valor de la experiencia, y por último las estrategias de gestión del conocimiento que se encuentran en la literatura y que brindan orientaciones valiosas para la propuesta presentada.

Para el segundo objetivo específico, se plantea la necesidad de contar con la voz, la experiencia de los profesores jubilados que continúan o en algún momento continuaron su aporte a la Universidad en su período de jubilación, se buscó conocer

por medio de una entrevista semiestructurada su proceso de vinculación y sus consideraciones con base en las cinco dimensiones del marco teórico.

El tercer objetivo específico, configura estructurar la propuesta de gestión del conocimiento para la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, con base en el análisis de información recolectada por medio del instrumento, presentando una matriz PHVA como base para el desarrollo del Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados.

El alcance de este trabajo es ofrecer a la Vicerrectoría General de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, una orientación frente al aprovechamiento de un recurso valioso como la experiencia de los profesores jubilados para estructurar un Programa de gestión del conocimiento como una medida necesaria para una organización de educación superior.

Es importante destacar que no se desconocen las limitaciones que este estudio involucra frente a la complejidad de la gestión del conocimiento organizacional, y aún más con la responsabilidad que respecto a ella tienen las organizaciones de educación superior, pero cada intento de resolver algún cuestionamiento relacionado aportará de una u otra manera en el corto o largo plazo a consolidar la gestión del conocimiento.

1. Marco de Referencia

Este marco incluye los apartes que contextualizan y configuran el desarrollo de este trabajo, inicia por la justificación en la que se busca dar cuenta de las razones que motivaron el estudio, el planteamiento del problema que delimita la situación a la que se pretende dar respuesta, la pregunta de investigación que plantea el punto de partida y los objetivos que dan estructura al trabajo.

1.1 Justificación

Nuestro contexto global comprende un modelo de sociedad capitalista, en la que el fundamento es un modelo de producción individualista, en el cual las personas que sirven al capital son aquellas que brindan su mano de obra, es decir, son laboralmente activas, para poder obtener una remuneración por su trabajo que les permita subsistir.

El modelo económico en el que estamos insertos se ha encargado de consolidar no sólo la forma sino la concepción que las personas útiles al capital son las que pueden poner a disposición de la sociedad su mano de obra, aquellas personas que ya no son laboralmente activas, han dejado de ser útiles al capital, y por tanto dejan de ser importantes a la sociedad. Nuestro modelo no permite la concepción de otras sociedades en las que aquellas personas “viejas” son las poseedoras del saber, son a las que las personas jóvenes recurren por consejos, recomendaciones, por su experiencia.

En esta sociedad, la edad va significando marginación y exclusión de la actividad laboral, sea cual sea esta, el cúmulo de conocimientos que han adquirido estas personas no es valorado y la edad determinada legalmente es recibida por cada trabajador en muchos casos como un pase a la inutilidad.

Así, en vez de compensar a estas personas que colaboraron en el crecimiento y mantenimiento de las que ahora son grandes organizaciones que generan utilidad al país, son enviados a sus hogares no sólo con la reducción de sus ingresos, sino

con la concepción social de sus inhabilidades, y sus conocimientos y experiencia son desaprovechados y perdidos.

De otro lado, de acuerdo con los planteamientos de Gutiérrez (2010) desde la década de 1970 con el aporte del concepto de Sociedad del Conocimiento de Peter Drucker, se intenta generar un cambio en la perspectiva del capital ya no como recurso económico únicamente sino que se exalta el conocimiento y quienes lo generan como activo esencial de las organizaciones.

Entonces, es a partir de comprender la importancia del conocimiento en la organización y de su forma en la experiencia y saber acumulado de su planta profesoral en el caso de la Universidad Nacional de Colombia, lo que lleva a realizar una propuesta que facilite conservar este conocimiento en la academia.

Finalmente, es importante señalar que esta propuesta aportará valiosamente al desarrollo del campo administrativo como profesión y disciplina, en la primera brindando un marco lógico y claro para la gestión del conocimiento con los profesores jubilados de la Universidad, y en la segunda generando cuestionamientos acerca de la consolidación de un sistema de gestión del conocimiento que no se base únicamente en la implementación de herramientas para el procesamiento de información sino que incluya las dinámicas e interacciones de toda la comunidad universitaria.

1.2 Planteamiento del problema

Las Instituciones de Educación Superior tienen como axioma principal la formación de profesionales y la producción de conocimiento que aporte a la construcción de país, por tanto son organizaciones de gran impacto e interés social.

La Universidad Nacional de Colombia plantea en su misión la formación de profesionales competentes y socialmente responsables, lo cual se proyecta en la visión de la academia en la que se expone la meta de un desarrollo de la

investigación desde múltiples formas organizativas. Desarrollo investigativo generado por su capital humano y que se traducirá en parte del capital intelectual del alma mater y es tema de la gestión del conocimiento.

Partiendo entonces de la importancia de la gestión del conocimiento para la Universidad Nacional y que este está contenido en su mayoría en la experiencia de los profesores que han laborado durante décadas en la academia, todo este cúmulo de saber y experiencia es perdido en el momento de la jubilación, ya que la relación entre la academia y sus profesores jubilados culmina, en tanto no se cuenta con un programa que permita seguir contando con sus conocimientos.

Lo anterior se soporta en los resultados de un estudio realizado por (Muñoz, 2012), por medio de una caracterización a los profesores jubilados de la Universidad Nacional de Colombia en el que presenta información interesante que proyecta necesidades de estudio en lo relacionado con el aporte de los profesores jubilados, a saber: un 62% de los profesores que respondieron la encuesta afirma que posterior a la jubilación continuó ejerciendo la actividad profesional, el 47% en docencia, 49% investigación, 49% consultoría, y 38% actividad administrativa; respecto al contexto, el 42% continuó en la institución, aunque algunos señalaban que no se sentían tenidos en cuenta por la Universidad, el 28% se unió a otra institución de educación superior y el 24% se desplazó a empresas del sector privado.

De otro lado, de acuerdo con estadísticas de la Dirección Nacional de Personal la Universidad cuenta con 3.000 pensionados cuya vinculación principal se limita a la obtención de servicios de UNISALUD, a julio de 2012 la Universidad cuenta con 1524 profesores en un rango de edad de 50 a 75 años, lo que corresponde a un 52,14% del total de profesores, los cuáles en un corto período de tiempo cumplirán los requisitos de jubilación, su vinculación con la Universidad culminará y su conocimiento y experiencia acumulada se transferirá en la mayoría de los casos a Universidades privadas.

En este sentido, el problema al que se enfrenta la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, es que no cuenta con estrategias que permitan o faciliten aprovechar y conservar el conocimiento de sus profesores en la etapa de la jubilación, por tanto,

desarrollar una propuesta que permita contar con el conocimiento en forma de experiencia de los profesores jubilados de la Universidad será medio para la misión de esta organización y vía a su visión.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles elementos debe contener una propuesta de gestión del conocimiento con los profesores jubilados de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá?

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Plantear una propuesta de gestión del conocimiento para la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, de acuerdo con la experiencia de los profesores jubilados en el período 1999 a 2015.

1.4.2 Específicos

Articular el desarrollo teórico de la gestión del conocimiento como requerimiento de las organizaciones actuales, los planteamientos de la Universidad Nacional respecto a esta y la importancia de la conservación del conocimiento de los profesores.

Diagnosticar la experiencia de los profesores jubilados en los departamentos, facultades, institutos y programas de extensión de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, en el marco de la gestión del conocimiento, en la última década.

Estructurar una propuesta de gestión del conocimiento para la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, de acuerdo con el análisis de la información aportada por los profesores jubilados que tuvieron algún tipo de vínculo con la Universidad en el período 1999 -2015.

1.4.3 Matriz lógica de los objetivos específicos:

Tabla 1-1: Objetivo específico uno

Objetivos Específicos	Actividades Metodológicas	Variables de Trabajo o elementos necesarios	Técnicas de tratamiento de la información	Resultados Esperados
1 Articular el desarrollo teórico de la gestión del conocimiento como requerimiento de las organizaciones actuales, con los procesos de gestión del conocimiento planteados por la Universidad Nacional y la importancia de la conservación del conocimiento docente.	1. Revisión del desarrollo teórico de la Gestión del Conocimiento.	Conceptos, planteamientos, propuestas.	Diligenciamiento de matrices que incluyan síntesis de los planteamientos de los autores, interpretación propia y aporte a la temática de trabajo.	Conocimiento y comprensión del soporte teórico de la Gestión del Conocimiento.
	2. Identificación de iniciativas de Gestión del Conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia.	Propuestas académicas y/o administrativas.	Diligenciamiento de matrices que incluyan síntesis de las propuestas y aporte a la temática de trabajo.	Conocimiento e identificación de aporte de iniciativas de Gestión del Conocimiento propias de la Universidad.
	3. Estructuración del marco teórico del trabajo.	Análisis e interpretación de los aportes conceptuales.	Documento escrito.	Redacción de un marco teórico que soporte el desarrollo del objetivo general del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2-1: Objetivo específico dos

Objetivos Específicos	Actividades Metodológicas	Variables de Trabajo o elementos necesarios	Técnicas de tratamiento de la información	Resultados Esperados
2 Diagnosticar actividades en el marco de la gestión del conocimiento con los docentes jubilados.	1. Construcción del instrumento de recolección de información.	Revisión del instrumento por parte de profesionales expertos, prueba piloto.	Formato Excel	Concreción del instrumento.
	2. Aplicación del instrumento- Docentes Jubilados Facultades, Institutos y Programas de Extensión.	Concretar espacio de encuentro para aplicar el instrumento.	Diligenciamiento y análisis en Atlas-ti.	Consolidación de la información insumo para el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3-1: Objetivo específico tres

Objetivos Específicos	Actividades Metodológicas	Variables de Trabajo o elementos necesarios	Técnicas de tratamiento de la información	Resultados Esperados
3 Estructurar una propuesta de gestión del conocimiento frente a los docentes jubilados de la Universidad Nacional.	1. Análisis de información de la Entrevista.	Análisis cualitativo.	Software Atlas ti.	Análisis de la información recopilada con el instrumento.
	2. Redacción de las fases de planeación de proyecto.	Análisis, desarrollo teórico y metodológico.	Documento escrito.	Documento estructuración de la propuesta.
	3. Revisión de última versión del documento.	Validación por parte del director.	Actas de corrección y recomendaciones.	Entrega del documento final.

Fuente: Elaboración propia.

2. Marco teórico

En este aparte se presentarán las relaciones teóricas producto de la revisión sistemática de literatura, brindando una estructura deductiva, de lo general a lo particular; en el primer capítulo se incluye la definición de conceptos clave como conocimiento y gestión del conocimiento, en el segundo se muestra la gestión del conocimiento organizacional, en el tercero se expone la gestión del conocimiento en organizaciones de educación superior, en el cuarto se busca explicar las variables de profesorado y jubilación, en el quinto se presenta una recopilación de estrategias para la gestión del conocimiento en organizaciones y en el sexto capítulo a manera

de marco de referencia, se encuentra una revisión de la gestión del conocimiento con los profesores jubilados en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

2.1 Conocimiento, jubilación y gestión

En el siguiente texto se presentan los conceptos, la articulación teórica y los aspectos contextuales relacionados con la gestión del conocimiento¹ en las organizaciones de educación superior, específicamente en la Universidad Nacional de Colombia con los profesores jubilados.

Recientemente las organizaciones han iniciado el camino en la teoría de la gestión del conocimiento, en tanto se han ido evidenciando las ventajas de valorar el saber de los empleados no sólo para conservar sino para construir.

Tal como señala Davies (2000), precedentemente se otorgaba más valor a las empresas por el valor de sus activos tangibles, y fue sólo a partir de la época postindustrial que se empezó a reconocer el valor de los activos de propiedad intelectual de las organizaciones. (p.62)

Idea compartida por Paul y Prithviraj (2012) quienes establecen que “el conocimiento individual y organizacional, así como la capacidad intelectual, han sustituido a los activos físicos como los recursos críticos en el mundo de la empresa”. (p.779)

Esto se soporta en que es hasta la década de 1970 que los planteamientos de Drucker y Toffler de la sociedad del conocimiento empiezan a emerger y a presentarse como nuevos paradigmas que *per sé* requieren cambios de pensamiento y acción y que se han ido desarrollando como procesos medidos en múltiples organizaciones. “Hoy en día, la aparición de la economía del conocimiento ha llevado a considerar la gestión de la experiencia y el conocimiento de los

¹ Gestión del conocimiento en adelante GC.

empleados como recursos estratégicos que se pueden manejar de manera eficiente por la gestión del conocimiento” (Alexandropoulou, Angelis, y Mavri, 2008, p.417).

De acuerdo con lo anterior, y para concebir la gestión del conocimiento organizacional es fundamental acotar la determinación de conocimiento que para el efecto se destaca la de Schubert (1998): “El conocimiento ha sido descrito como -el hecho de saber- adquirido mediante la experiencia o estudio, la suma o la gama de lo que ha sido percibido, descubierto o aprendido” (p.455), parafraseando a Alavi y Leidner (2001) el axioma del conocimiento radica en las acciones en un contexto específico y las experiencias generadas de esta participación.

Para soportar este concepto también se cuenta con el planteamiento de Benavides y Quintana (2003) direccionado a la reflexión humana y la experiencia, y Gutiérrez (2010) quien retoma los conceptos de Davenport y Prusak (2001) destacan la importancia de la información contextual, la internalización y la generación de rutinas, procesos y prácticas. Conceptos que exaltan la experiencia como elemento constitutivo del conocimiento. (p.50)

Planteamientos anteriores que proponen la necesidad para las organizaciones de gestionar el conocimiento, tema que será ampliado en el siguiente aparte.

2.2. Gestión del conocimiento organizacional

Gestionar el conocimiento se enmarca en la complejidad y al respecto se encuentra la determinación de múltiples autores, Inpek y Dinur (1998), al tanto proponen “como el conocimiento es transformado a partir de un individuo a un estado colectivo, se crea el conocimiento organizacional”, (p. 23), Torres (2009) señala que la GC sería la manera como se captan y organizan las experiencias, habilidades, ideas, procesos y conocimiento que existe en la organización y que sus miembros conservan para el uso de sus funciones. (p. 69).

Shoham y Perry (2009) destacan que para el proceso de gestión del conocimiento es importante reconocer en primera medida la especificidad de la necesidad organizativa, para el caso, reconocer que la experiencia acumulada de los profesores en la Universidad es un recurso importante que necesita gestionarse, tal como lo señala Farfán y Garzón (2006):

La gestión del conocimiento es sólo el conjunto de elementos que aseguran la mejor utilización de un activo que siempre ha estado presente en la empresa, pero al que por fin, se le reconoce su derecho a ser un recurso fundamental de la misma. (p.24).

En este orden de ideas, la gestión del conocimiento organizacional es un proceso que parte de una necesidad, involucra la experiencia de las personas y se convierte en una propuesta que significa oportunidades de mejoramiento para la organización.

Respecto a las personas, en el proceso de gestión del conocimiento, Obeso y Sarabia (2014), retoman los planteamientos de Beckman (1999) “identifica el concepto de gestión del conocimiento como la formalización y accesibilidad de la experiencia y el conocimiento para generar nuevas habilidades, incrementar el desempeño y la innovación” (p.1048) y en el mismo texto Beijerse (1999) define gestión del conocimiento “como el proceso a partir del cual se pretende conseguir los objetivos de la organización motivando a los trabajadores a desarrollar y usar el conocimiento interpretando datos e información existente, así como sus habilidades, carácter, personalidad y experiencia para que adquieran significado”. (p.1055).

De esta forma, esbozando el qué y el para qué de gestionar el conocimiento en las organizaciones, se genera la inquietud del cómo, y al tanto se referencia el aporte de Rodríguez (2008), quien para sus postulados utiliza el planteamiento de Arancibia (2004):

Compara metafóricamente la estructura de la gestión del conocimiento con una casa (figura 2). Sitúa en la base un marco de referencia que son los conocimientos previos y las experiencias de vida de los agentes del conocimiento. La estructura del edificio la constituyen las experiencias prácticas que se viven cotidianamente, las

interrelaciones del día a día, aquí se consolida y conforma el conocimiento en común. El tejido corresponde a las orientaciones estratégicas que establecen la direccionalidad con respecto a las metas. (p.32)

En esta línea, la experiencia de las personas reafirma el sentido de esta conceptualización, para lo que es pertinente relacionar la taxonomía de gestión del conocimiento, de acuerdo con Mijangos y Manzo (2011) corresponde al modelo social que parafraseando tendría como objetivo principal la socialización del conocimiento, para crear y fortalecer mecanismos de transferencia para lograr un beneficio social, lo que se diferencia de los modelos conceptuales, teóricos y filosóficos direccionados a ampliar la epistemología de la gestión del conocimiento, de los modelos cognoscitivos y de capital intelectual, en tanto su finalidad es generar valor, y de los modelos técnicos y científicos que incluyen el uso de las tecnologías de información.

En concordancia con lo anterior, se vislumbra necesario exponer que este soporte teórico comprende como factor fundamental el enfoque de la segunda generación de la gestión del conocimiento, Aportela y Ponjuán (2008), retoman los planteamientos de McElroy quien define:

Como parte de la evolución que ha experimentado la gestión del conocimiento, la misma, busca tanto integrar como producir el conocimiento; incluye más a las personas, los procesos y las iniciativas sociales; y tiene como principal diferencia con su predecesora la distinción entre la gestión y el procesamiento del conocimiento. Parte de la suposición de que el conocimiento valioso existe, solo hay que capturarlo, codificarlo y compartirlo; lo que explica el alto uso de las tecnologías en la mayoría de sus iniciativas. Esta modalidad de GC no ofrece ningún tipo de modelo para el procesamiento del conocimiento. Por el contrario, la GC se confunde a sí misma con el procesamiento del conocimiento, porque se falla en reconocer a este último. Simplemente, tiende a centrarse en agilizar los procesos individuales

de recuperación y uso de información, pero no en el aprendizaje y la producción de conocimiento. (p.20)

La segunda generación del conocimiento propuesta por McElroy hace un llamado a que la gestión del conocimiento no puede verse reducida a herramientas o sistemas de información, sino que debe propenderse por la interacción, por las relaciones humanas que generan y construyen conocimiento y por medio de las cuales es posible conocer y aprender de la experiencia, de ese saber acumulado que no es fácil de catalogar o guardar.

Lo anterior, tiene relación directa y soporte en lo planteado por Naranjo, et al (2016), citando a la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura (Unesco), las autoras señalan que se realizó una distinción entre sociedad de la información y sociedad del conocimiento, la primera hace referencia a herramientas para acumulación de la información, mientras la segunda utiliza estas herramientas para el razonamiento por medio de la interacción y el trabajo conjunto.

En esta línea, Rivera, et al (2016), afirma que para la gestión del conocimiento deben considerarse aspectos sociales, culturales, destacando una perspectiva basada en las personas, razón por la que su modelo propuesto relaciona aspectos como el liderazgo, la cultura, los recursos humanos, las tecnologías de la información, la estructura y la medición con los procesos de la gestión del conocimiento: creación, acumulación, transferencia y aplicación, desde las esferas individual y colectiva.

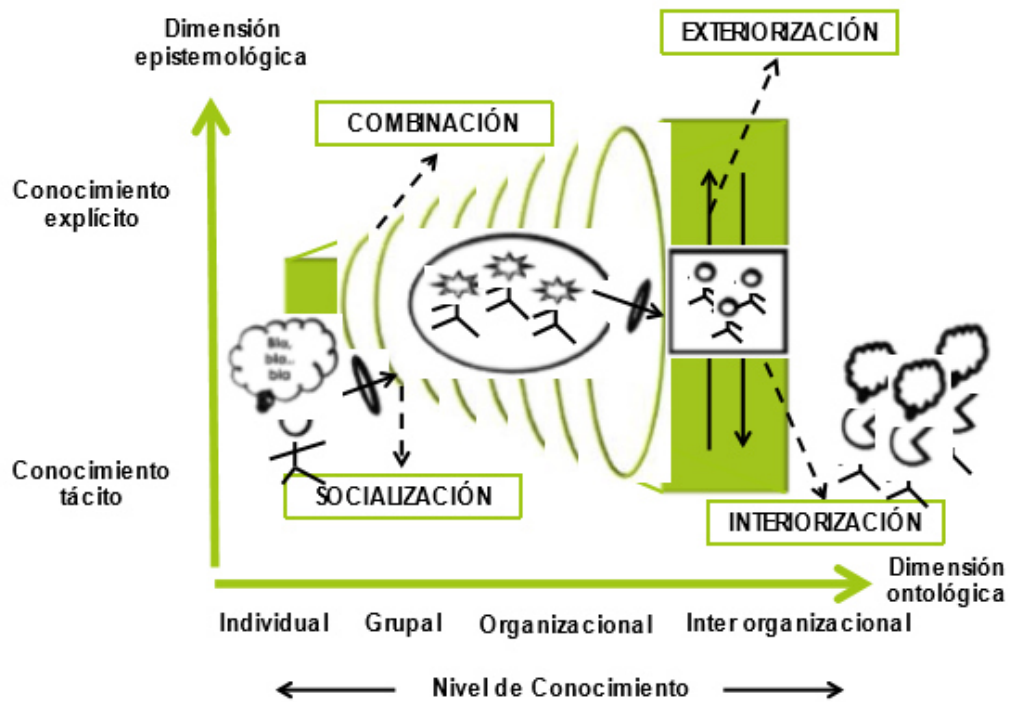
Es aquí, donde destacando la interacción y los procesos individuales de conocimiento, se hace referencia a la distinción entre conocimiento tácito y explícito, Inkpen y Dinur (1998) presentan la conceptualización de Polanyi (1962) quien “define al primero como un conocimiento difícil de verbalizar e intuitivo y el segundo factible de codificar y sistemático, complementa la definición del conocimiento tácito como aquel que se encuentra en la mente de las personas; es el producto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad. (p.69)

Estos conceptos son esencia del modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) quienes argumentan que un desafío para las organizaciones es la conversión de conocimiento tácito a conocimiento explícito, lo cual los lleva a desarrollar el concepto de una espiral de la creación de conocimiento.

En la espiral, el conocimiento se mueve hacia arriba, hacia adelante en una organización, empezando por el nivel individual, pasando a nivel de grupo, y luego a nivel de la empresa. La espiral de conocimiento puede ser enriquecida y ampliada como individuos interactúan uno con el otro y con sus organizaciones. (Inkpen y Dinur, 1998, p.456)

Gráficamente se representa de la siguiente manera:

Figura 1-2: Espiral de creación del conocimiento organizacional



Fuente: Frías (2012) a partir de Nonaka y Takeuchi (1995)

Alavi y Leidner (2001) señalan que este modelo considera cuatro modos de creación de conocimiento: socialización, externalización, internalización y combinación.

Socialización: conversión de tácito al nuevo conocimiento tácito a través de la interacción y la experiencia compartida.

Combinación: creación de nuevo conocimiento explícito mediante la fusión, la categorización, reclasificación.

Externalización: conversión de conocimiento tácito a conocimiento explícito.

Internalización: creación de nuevo conocimiento tácito a partir del conocimiento explícito.

Estos procesos se convierten en línea de base para que las organizaciones gestionen su conocimiento, ahora bien, para el caso es preciso puntualizar en el tipo de organización, a saber, de educación superior.

2.3. Gestión del conocimiento en organizaciones de educación superior

Para iniciar este aparte se presenta el planteamiento de Shoham y Perry (2009) “Las universidades, por su propia esencia, estaban destinadas para satisfacer exactamente las necesidades que los profetas de la gestión del conocimiento hablaban”. (p.228)

Esta afirmación, es compartida por varios autores considerando que “las universidades siempre han estado en el negocio del conocimiento per se” (Alexandropoulou, et al, 2008, p.418), ideas que reafirman la necesidad y la importancia de contar con estrategias de gestión del conocimiento en este tipo de organizaciones.

Dentro de estos planteamientos se encuentra la posibilidad de relacionar el conocimiento explícito y tácito de la academia, el primero como la información

tangible en libros, documentos y resultados de investigación, entre otros, y los aspectos intangibles configuran el conocimiento tácito, como el conocimiento en las mentes de los miembros de la organización, los grupos de investigación y en general su interacción.

Lo anterior reafirma la importancia de las universidades como gestoras fundamentales de la gestión del conocimiento, en tanto uno de sus principales objetivos son la producción del conocimiento y su recurso principal son las personas.

Por tal razón, Alexandropoulou, et al, (2008) retoma los planteamientos de Slaughter y Leslie quienes argumentan que:

Las universidades son los depositarios de la mayor parte del capital humano más escaso y valioso que las naciones poseen, este capital es valioso porque es esencial para el desarrollo de la alta tecnología y esta es necesaria para competir con éxito en la economía global. (p.417)

Lo anterior tiene sentido si se considera que el conocimiento producido por las universidades es difundido hacia la sociedad y estas dan respuesta a necesidades de la población.

En este sentido, Shoham y Perry (2009), exponen que la gestión del conocimiento en estas organizaciones requiere la metacognición, como conocer el conocimiento, ampliar los marcos de análisis, generar pensamiento reflexivo en todas las áreas académicas, y una cultura organizacional que fomente el aprendizaje y la investigación permanente, lo anterior basado en los postulados de Petrides y Nguyen (2006).

En concordancia, Alexandropoulou, et al, (2008), plantea que la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior debe darse desde una perspectiva integral y sistemática, correspondiendo a la misión de la academia, transferir conocimientos existentes, crear nuevos conocimientos inter y multidisciplinares. Lo anterior evitando lo que Gutiérrez (2010) señala “El problema

principal es que la Universidad se encuentra en una lógica empresarial en la que se sitúa al docente como un productor de mercancía, esta como metáfora del conocimiento y al alumno como un cliente”. (p.24)

Respecto a las propuestas de universidades en el mundo en las que se han generado propuestas relacionadas con la gestión del conocimiento, Asma y Abdellatif (2016) presentan un resumen de estudios previos sobre la aplicación de la GC en instituciones de educación superior: Coukos-Semmel (2006), Ramachandran, et al (2009), Sing y Sharma (2011), Brewer y Brewer (2010), Ranjan, et al (2012), Tan y Noor (2013), estos estudios brindan orientaciones a las universidades frente a la organización de los procesos de gestión del conocimiento para la competitividad, destacando el valor de su recurso humano.

Afirmación anterior que nuevamente destaca la importancia de un proceso de gestión direccionado a quienes contienen y producen el conocimiento: las personas y su interacción, idea que es compartida por Sedziuviene (2009) y que será ampliada a continuación.

2.4. Profesorado y jubilación

De acuerdo con el recorrido teórico anterior, que destaca a las personas y su interacción como el axioma para la gestión del conocimiento, en este aparte se focalizará el rol de los profesores en la Universidad y se puntualizará en su etapa de jubilación, en tanto significa un período de experiencia acumulada.

Tal como lo señala Torres (2009) “Si el conocimiento es un proceso (facultad humana) y la clave para la eficiencia del mismo es la gestión adecuada (el eje), entonces son las personas el punto de estudio”. (p.7)

En esta línea, pensar en gestión del conocimiento plantea los siguientes aspectos que son precisados por Beazley (2003), “La pérdida de conocimiento que se produce cuando un empleado es trasladado, renuncia, es despedido o se jubila es la fuente

más generalizada y costosa del mal manejo del conocimiento en las empresas”. (p.7). “Estas situaciones encarnan una de las ironías de la economía del conocimiento: a medida que el conocimiento adquiere más valor, la probabilidad de perderlo crece”. (p.2).

Afirmaciones que son soportadas en los argumentos de Fengwei (2011), quien destaca “la gestión del conocimiento mejora la rápida aparición y acumulación de la experiencia personal” (p.330), lo cual se relaciona con los postulados de Atehortúa (2011), explicando que el retiro de empleados con mucha experiencia ya sea por jubilación, renuncia o despido, demanda que la organización considere tiempo y recursos para que otra persona alcance ese mismo nivel de desempeño de quién se retira. (p.40)

Por esta razón, nos centramos en la jubilación de los profesores de la Universidad, en tanto el proceso de jubilación es el retiro previsible de empleados que por años han acumulado experiencia fundamental para la institución de acuerdo con su rol.

Respecto al proceso de jubilación, Requena (2005) señala que la sociedad en una lógica de mercado de trabajo cataloga el retiro laboral como un pase a la marginalidad, desconociendo el saber y la experiencia acumulada, aspectos que están empezando a cambiar “debido a la cada vez más frecuente posibilidad de abandonar el puesto de trabajo en condiciones de óptimo rendimiento intelectual”. (p.137).

Siguiendo éstos planteamientos, la jubilación debe plantearse sin aislar a los sujetos, sino generando actividad que les permita continuar aportando y que este aporte sea valorado. Además, tal como enuncia López (1992), “la dimensión de la vejez debe diferenciarse del retiro para evitar contradicciones entre el sujeto humano como ser social y como ser biológico. (p.101)

De otro lado, posterior a destacar que en el momento de la jubilación la mayoría de los sujetos cuentan con las capacidades para continuar aportando su saber y experiencia, existen dos aspectos adicionales que deben analizarse, el primero es la voluntad o disposición para continuar aportando, y lo segundo es la forma en que esto se llevará a cabo.

Peiró, Potocnik y Tordera (2009), también señalan de acuerdo con los resultados de sus estudios, que las personas que se jubilan de manera obligatoria experimentan mayores dificultades para afrontar este proceso, que aquellas que deciden voluntariamente acceder a su etapa de jubilación, situación que específicamente en la Universidad Nacional de Colombia ha venido cambiando para contar con la oportunidad que los profesores continúen aportando su experiencia y la academia no pierda este saber acumulado.

En este sentido, Mendoza, Rodríguez y Urquidí (2009), explican de acuerdo con diversos estudios en los Estados Unidos que:

A partir de los 50 años, los profesores que permanecen en la academia experimentan profundos cambios en sus vidas, redefiniendo sus valores, metas y prioridades, pero esto no significa necesariamente la disminución en su productividad, especialmente en las actividades de la enseñanza, los académicos maduros tienen la capacidad para adaptarse a las transformaciones que ha experimentado la moderna educación superior. (p.597)

El anterior aparte se relaciona con la cantidad de profesores que posterior a su proceso de jubilación continúan vinculados a la Universidad en las diferentes actividades académicas, bien sea de investigación, docencia o extensión, y es que tal como señala Mendoza (2009), los profesores declaran que el contacto con los estudiantes y la transmisión de conocimientos es bastante gratificante. (p.613)

Aspectos que exploraremos mediante el instrumento metodológico propuesto, conocer cuáles son las expectativas de los profesores frente a su rol y aporte posterior a la jubilación en la Universidad Nacional de Colombia.

2.5. Estrategias para la gestión del conocimiento

Para este aparte se presentará una compilación de los planteamientos de los autores estudiados que desde diferentes perspectivas proponen algunas estrategias para gestionar el conocimiento, aspectos que al ser relacionados con la información obtenida mediante el instrumento metodológico serán la estructura base de este proceso con los profesores jubilados de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Para iniciar, Inpek y Dinur (1998) sugieren que las organizaciones deben en primera medida conocer y comprender sus tipos de conocimientos para poder concebir sistemas que permitan gestionarlo; idea compartida por Bloodgood (2009) quien establece que la mayoría del conocimiento en las organizaciones puede ser tácito y estar incluido en las interacciones rutinarias de los individuos, por tanto cualquier iniciativa de gestión del conocimiento debe propender por un estudio juicioso de los tipos de conocimiento que se generan en la organización, pues todo el conocimiento es valioso.

Al respecto, Fengwei (2011) señala que la gestión del conocimiento permite que la experiencia personal, que es la “destilación del conocimiento tácito basado en el conocimiento explícito”, pueda aprovecharse para el desarrollo de la organización. (p.333)

Como es evidente, se hace énfasis en el conocimiento tácito, en tanto su gestión se reviste de complejidad y guarda elementos fundamentales que justifican la gestión.

En esta línea, Beazley (2003) propone que el ideal es crear procesos en los cuáles la transmisión del conocimiento se dé con la interacción de las personas, dada la complejidad de convertir el conocimiento tácito en explícito. Idea compartida por Torres (2009), planteando que la gestión del conocimiento puede darse por medio del trabajo en equipo, reuniones para intercambiar ideas, grupos de trabajo. Interacción que además debe darse en un entorno flexible y dinámico.

Rojas (2006) en sus planteamientos continúa esta idea proponiendo una “atmósfera organizacional” que facilite compartir el conocimiento tácito, esto por medio de la socialización, que Jaime y Blanco (2007) definen como un proceso en el que se comparten modelos mentales, aptitudes y habilidades, lo cual requerirá tal como señala Torres (2009) una actitud dispuesta de las personas para compartir su conocimiento.

De esta forma, se observa cómo se da especial énfasis a compartir el conocimiento tácito como en el marco de los procesos propuestos por Nonaka y Takeuchi; Koulopoulos, T. y C. Frappaolo. (2000), proponen “estrategias como comunidades de práctica, intermediación, (reunir a quienes buscan determinada parte de conocimiento con aquellos que pueden suministrarla) exteriorización, (permitir que se comparta el conocimiento) interiorización, (construir nuevo conocimiento) cognición (creación de nuevo conocimiento)”. (p.46)

Davies (2000) también presenta nueve principios que sintetizan aspectos fundamentales de la gestión del conocimiento organizacional:

1. Reconocer que el conocimiento es personal.
2. Crear oportunidades para el intercambio de conocimiento.
3. Facilitar el intercambio recíproco de conocimiento entre los empleados nuevos y la organización.
4. Transmitir tanto el conocimiento tácito como el explícito.
5. Hacer de la creación de conocimiento un objetivo primordial.
6. Incorporar, aplicar y volver a crear, a fin de asimilar el conocimiento.

7. Hacer que la transmisión y la adquisición del conocimiento sean determinadas por la demanda y no por la oferta.
8. Desarrollar un proceso centrado en la gente y no en la tecnología.
9. Lograr la participación del departamento de recursos humanos. (p.320)

Aunado a esta propuesta otros autores como Atehortúa (2011), señalan que la orientación de la gestión del conocimiento debe estar contenida en la plataforma estratégica de la organización, misión, visión, valores, planeación estratégica, políticas de gestión, sistema de gestión. Acciones fundamentales en tanto se requiere una línea de base para generar y destacar los procesos de la gestión del conocimiento.

Complementando lo anterior, Alavi y Leidner (2001) establecen que para la gestión del conocimiento organizacional los incentivos a los empleados son importantes y deben colaborar a la cultura corporativa, idea que comparte Argote, McEvily y Reagans (2003) que apoyados en un estudio etnográfico de Uzzi (1997) muestran que los vínculos fuertes entre los individuos desarrollan relaciones que facilitan la transferencia de conocimientos.

Argumentos anteriores que Krogh, et al (2001), presentan como cinco factores facilitadores de conocimiento: “1. inculcar una visión del conocimiento, 2. conducción de conversaciones, 3. movilización de activistas del conocimiento, 4. creación del contexto adecuado, 5. globalización del conocimiento local, mostrar la importancia de las microcomunidades de conocimiento”. (p.4)

Para el contexto específico de este marco teórico es fundamental destacar que respecto a la gestión del conocimiento organizacional con empleados jubilados, se encuentra un intento serio de EMC Corporation por conservar el conocimiento de los empleados que se han jubilado a través de un programa de tutoría por medio de

encuentros entre los jubilados y sus sucesores. Además, un programa de liderazgo de la alta gerencia de Deloitte Consulting encaminado a conservar el conocimiento de los empleados que se jubilan. (Argote, et al, 2003).

Iniciativas que se presentan como antecedentes importantes para la gestión del conocimiento organizacional con empleados jubilados, ahora bien, para el caso específico de profesores en plantas académicas retomamos nuevamente los postulados de Mendoza, et al (2009) quienes exponen que las instituciones de educación superior en Estados Unidos ofrecen incentivos a sus profesores como separaciones laborales paulatinas, participación en concursos para la obtención de fondos para la investigación, y trabajan en el desarrollo de estrategias para aumentar los recursos para el retiro y el sistema de jubilación. (p.598)

Para el contexto latinoamericano se encuentra la propuesta de Sánchez, et al (2014), en la que se presenta la creación de redes de conocimiento basadas en la gestión del conocimiento para generar nuevos modelos de docencia e investigación, contando con la participación de todos los actores de la academia.

Lo anterior genera un llamado y una línea de proyección frente a como otras organizaciones y específicamente organizaciones de educación superior en el mundo están respondiendo a la necesidad de gestionar el conocimiento, de conservar de otras formas el conocimiento acumulado de uno de sus actores principales, para el caso los profesores jubilados.

2.6. Gestión del conocimiento y profesores jubilados en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá

Posterior a este recorrido teórico que culmina planteando algunas experiencias de gestión del conocimiento con profesores jubilados, en algunas universidades del mundo, es necesario contextualizar el objetivo temático en la Universidad Nacional

de Colombia sede Bogotá, para esto se establece una búsqueda que capta las publicaciones de las Direcciones Nacionales y de sede, seguido de la revisión de los planes globales de desarrollo de 1999 a 2015, al igual que de los planes de acción de las Facultades, encontrando que en 2015 la Dirección Nacional de Innovación Académica publicó un texto titulado “*Reflexión y debate sobre innovación académica*”, en el que si bien no se especifican aspectos concretos relacionados con los profesores jubilados y la gestión del conocimiento, si se encuentra una reflexión orientada a la importancia de la triada Profesor-Estudiante-Conocimiento para el modelo pedagógico, reconociendo la necesidad de una visión y estrategia paldocentrista.

Para el período 2013-2015, el Plan global de desarrollo de la Universidad no incluye ningún aspecto específico relacionado con los profesores jubilados pero dentro de las apuestas del plan propone conceptualizar la relación entre docencia, investigación y extensión como gestión del conocimiento, pensar nuevas localizaciones para sus sedes de acuerdo con las regiones de mayor vulnerabilidad como factor de transformación con base en la gestión del conocimiento para el desarrollo; y respecto a la Autonomía Universitaria se establece que la visión institucional demanda: “crear organizaciones dinámicas, simples, flexibles y efectivas para el desarrollo misional en correspondencia con las particularidades de la gestión del conocimiento y de la dinámica de cada una de las funciones misionales”. (Universidad Nacional de Colombia, 2013, p. 97).

En el Programa consolidación de capacidades y visibilización del capital humano, intelectual, relacional y estructural de la investigación y la extensión se plantea como objetivo específico 7.2 “Posicionar la gestión del conocimiento como proceso estratégico en la Universidad Nacional de Colombia y dar mayor visibilidad a los productos, resultados e impactos de la investigación”. (Universidad Nacional de Colombia, 2013, p. 114).

En el 2013, por medio del Acuerdo 123 de 2013 “se adopta el estatuto de personal académico de la Universidad Nacional de Colombia”, y en el artículo 27 establece la posibilidad de inclusión de profesores pensionados como profesores especiales para participar en actividades académicas o administrativas.

En el 2010, la Vicerrectoría Académica publica un estudio de la planta profesoral titulado Arañas y telarañas en el que se expone la necesidad que tiene la Universidad de decidir la concentración de los profesores con base en la comparación del volumen de producción académica con otras universidades latinoamericanas o la dedicación al posgrado y la investigación.

Este estudio, también revela que la Universidad Nacional de Colombia tiene una de las más altas tasas de estudiantes por profesor en pregrado, lo que supone una carga superior que la de sus pares latinoamericanos. (Universidad Nacional de Colombia, 2010, p. 64).

Y como último, es importante destacar un aparte del estudio:

Ninguna otra Institución Educativa en Colombia cuenta con el capital humano de la Universidad Nacional de Colombia. Los más de 3,000 profesores que hacen parte de la planta de la UNC son uno de los activos más valiosos del país. Esta es la planta profesoral más grande de cualquier otra institución de Arte, Ciencia y Tecnología en Colombia. De acuerdo con el SNIES (4), a 2005 el total de profesores de planta en Instituciones de Educación Superior en Colombia era de 20,563 y el número de profesores con Doctorado era igual a 2,704. A noviembre de 2010, la Universidad Nacional de Colombia tiene vinculados 974 profesores que han concluido estudios de Doctorado. Sin duda, la mayor concentración de profesionales con este nivel de formación en una sola Institución en todo el territorio Nacional. (p. 73)

Lo anterior destaca el valor del conocimiento de los profesores con el que cuenta la Universidad y devela la necesidad de implementar estrategias que permitan conservar su experiencia.

En este mismo período, el Plan global de desarrollo 2010 - 2012 incluye en la política de Bienestar el objetivo de facilitar y apoyar el acercamiento de la Universidad con sus pensionados, argumentando que “al afianzar las relaciones con los pensionados es posible respaldar su continuo crecimiento y rescatar su conocimiento y experiencia en la construcción conjunta de una mejor institución y un mejor país; en consecuencia se busca promover espacios que permitan hacer uso de las capacidades y el talento de los pensionados en las funciones misionales de la institución”. (Universidad Nacional de Colombia, 2010, p. 64).

Y es en coherencia con estos planteamientos que se aprueba el Acuerdo 015 de 2011, “Por el cual se reglamenta el Programa de fortalecimiento de la relación entre la Universidad Nacional de Colombia y las personas pensionadas que han trabajado en la institución”, que para el caso de los profesores establece en el artículo cinco:

Los empleados profesores pensionados de la Universidad podrán llevar a cabo:

1. Actividades académicas de docencia, investigación y extensión de conformidad con lo establecido en la normatividad vigente en la Universidad.
2. Apoyo en los procesos de inducción y reinducción a profesores de la Universidad.
3. Apoyo a la labor de tutoría académica de conformidad con lo establecido en el Artículo 6, del Acuerdo 028 de 2010, del Consejo Académico, Sistema de Acompañamiento Estudiantil.
4. Apoyo al Acompañamiento a estudiantes, de conformidad con las normas de la Universidad.
5. Apoyo en el diseño e implementación de programas de inducción y de preparación para el egreso, fomento al emprendimiento y demás actividades que buscan orientar al estudiante en la toma responsable de decisiones, frente a su formación y ejercicio profesional.

6. Apoyo académico a estudiantes con vulnerabilidad académica.
7. Apoyo a las actividades y programas que desarrolle el Sistema de Bienestar Universitario en cada una de las sedes.
8. Apoyo y asesoría a las actividades académico-administrativas.
9. Desarrollo de actividades conducentes al fortalecimiento del compromiso ético en la Universidad Nacional de Colombia.
10. Las demás actividades que la Universidad pueda requerir. (p. 3)

Lo anterior da cuenta que la Universidad Nacional de Colombia dio un avance importante en la disposición y voluntad política para el reconocimiento del valor de la experiencia de sus profesores.

Continuando precedentemente, en el plan 2007-2009 sí se encuentra referencia a los pensionados proponiendo el objetivo de “facilitar y apoyar el acercamiento de la Universidad con sus pensionados, para respaldar su continuo crecimiento y rescatar su conocimiento y experiencia en la construcción conjunta de una mejor institución y país”. (p. 47). Sin embargo, no se encuentran objetivos o estrategias relacionadas con la gestión del conocimiento.

En lo relacionado con los planes globales de desarrollo de 2004-2006 y de 1999 – 2003 no se hace referencia a los profesores pensionados ni a la gestión del conocimiento.

Consecuentemente, en la revisión de los planes de acción de la sede Bogotá que deben estar articulados con los planes de desarrollo global correspondientes, se encontró: en los planes 2013 – 2015 y 2010 – 2012 no se incluye ningún aspecto relacionado con los profesores jubilados o la gestión del conocimiento, que en términos prácticos podría traducirse en una limitación para implementar estrategias al respecto.

En el plan del trienio 2007 – 2009 en el aparte de Bienestar Universitario circunscribe que este estamento no puede ser el único responsable del bienestar de la comunidad universitaria incluyendo los pensionados, sin embargo, no es un aspecto que preste coherencia con lo propuesto por el plan global de desarrollo de ese período, al igual que la presentación que se realiza de reflexiones relacionadas con la gestión del conocimiento de lo que carece el plan global, en este plan de acción se advierte la posible confusión de equiparar la información con conocimiento aunque tampoco plantea objetivos o estrategias relacionadas con la gestión de este en la Universidad.

En los períodos anteriores 2004 – 2006 y 1999 – 2003, no se encuentra referencia a los profesores jubilados o a la gestión del conocimiento concerniendo a los planes globales de desarrollo de esos periodos.

Continuando de lo general a lo particular, es preciso indagar en los planes de acción de las Facultades de la sede, a saber: Artes, Ciencias, Ciencias Agrarias, Ciencias Económicas, Ciencias Humanas, Derecho, Ciencias políticas y sociales, Enfermería, Ingeniería, Medicina, Medicina Veterinaria y Zootecnia, y Odontología, lo relacionado con la gestión del conocimiento y los profesores jubilados, hallando que en los planes de desarrollo o de acción de estas unidades sólo hay tres que hacen referencia a esta temática, Ciencias Económicas, Ciencias Humanas y Enfermería.

En los planes 2013 – 2015 y 2008 – 2010 de la Facultad de Ciencias Económicas se encuentran planteamientos específicos acerca de los profesores jubilados y la gestión del conocimiento, estableciendo propuestas como mantener los profesores jubilados vinculados a actividades académicas, ampliar la participación de los profesores pensionados en los programas de extensión de la Facultad, y el CID - Centro de Investigaciones para el Desarrollo- y se plantea la necesidad de afianzamiento de relaciones con su entorno, por ejemplo, los pensionados.

En la Facultad de Ciencias Humanas, se halla en el plan de acción 2012-2014 la justificación para que los pensionados participen en las actividades académicas de la Facultad, argumentando que dicho vínculo podrá reafirmar su sentido de pertenencia y podrán aportar su experiencia y saberes.

En la Facultad de Enfermería, se encuentra en el plan 2013-2015 la propuesta de un programa que fortalezca la comunicación externa con todos los grupos de interés como los pensionados.

Finalmente, es importante señalar que la Universidad también ha contado con el aporte de estudiantes de Maestría que seleccionaron como temática la gestión del conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia, y han aportado líneas distintas que junto al presente documento seguirán haciendo un llamado para que la Universidad refuerce las iniciativas de gestión del conocimiento y se estructure un programa para materializar las propuestas de la comunidad universitaria frente a este tema.

3.Marco metodológico

3.1 Introducción

El enfoque investigativo de este estudio es de orden cualitativo por medio de un diseño correlacional-propositivo de teoría fundamentada.

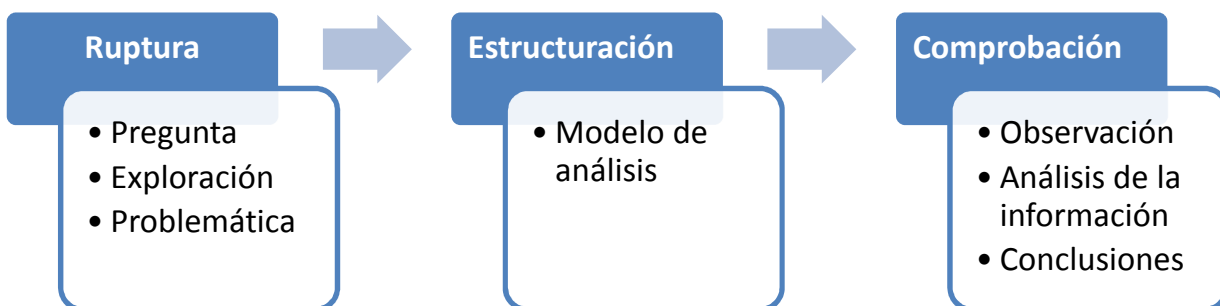
Autores como Reichardt y Cook (1982) señalan que el paradigma cualitativo es holístico, utiliza datos cercanos al objeto de estudio y se propone conocer la realidad social que se estudia, interpretarla, comprenderla, crear conocimiento a través de la experiencia.

Además, Álvira (1992) destaca que la comprensión y la interpretación son imprescindibles, “el conocimiento tácito y experiencial tiene que hacerse explícito, público y formalizado para poder ser transmitido” (p. 65), esto hace un llamado a la importancia de captar los datos de cómo entienden y comprenden los actores

sociales. Descripción que para el caso incluye el aspecto principal que busca conocerse con este estudio, la experiencia de los profesores jubilados.

Para este estudio se utilizará la estructura metodológica planteada por (Quivy & Van Campenhoudt, 2009), representada así:

Figura 2-3: Estructura metodológica.



Fuente: Quivy & Campenhoudt (2009).

Respecto a los propósitos del análisis cualitativo, siguiendo los planteamientos de Strauss y Corbin (2008) y Hernández (2010) con la necesidad de definir y ordenar el paso a paso del proceso investigativo, se presentan ocho aspectos pertinentes con la estructura de este estudio, incluidos en la siguiente tabla:

Tabla 4-3: Estructura del estudio

	Propósitos análisis cualitativo	Fases estudio <i>La experiencia de los profesores jubilados</i>
1	Explorar los datos	- Material de consulta en el sistema de bibliotecas de la Universidad Nacional, sede Bogotá.

		<ul style="list-style-type: none"> - Ecuación de búsqueda para los recursos electrónicos, bases de datos. - Generación del árbol de la ciencia (ToS) para ordenar la lectura y la redacción.
2	Imponerles una estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Lectura y análisis de los recursos pertinentes. - Determinación de cinco dimensiones en las que se desarrolla el marco teórico.
3	Describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones	<ul style="list-style-type: none"> - Para el marco metodológico se determina la entrevista semiestructurada para la recolección de la información, se construyen preguntas enmarcadas en las cinco dimensiones trabajadas.
4	Descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de diez entrevistas como prueba piloto. - Proceso de validación y confiabilidad del instrumento de recolección de información por medio de juicio de expertos y coeficiente W de Kendall. - Análisis de los datos de cuarenta entrevistas aplicadas con ayuda del software Atlasti.
5	Comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la producción documental referente al tema, de la Universidad Nacional de Colombia.
6	Reconstruir hechos e historias	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de información de contexto recabada con el instrumento de recolección.

4 La experiencia de los profesores jubilados para la gestión del conocimiento
4 en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, 1999 - 2015

7	Vincular los resultados con el conocimiento disponible	<ul style="list-style-type: none">- Relaciones de contenido entre las dimensiones del marco teórico y los resultados del marco metodológico.- Análisis con la herramienta turnitin.
8	Generar una teoría fundamentada en los datos	<ul style="list-style-type: none">- Redacción de propuesta con base en las relaciones de la fase anterior.

Fuente: Elaboración propia a partir de Strauss y Corbin (2008) y Hernández, et al (2010).

Respecto al diseño, la teoría fundamentada que surge en la década de los sesenta con los planteamientos de los autores Glaser y Strauss (1967), constituye una guía pertinente con el objeto de estudio, particularmente la tendencia emergente del primer autor, en tanto la propuesta surgirá de los datos recolectados, de modo que se pretende describir la situación de los profesores jubilados relacionado con la gestión del conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia y crear una propuesta con estrategias para este proceso en la institución, correspondiendo a lo que establece Creswell (2005), destacando que en la revisión sistemática de literatura no se encontraron estudios que aborden las variables propuestas, gestión del conocimiento, profesores jubilados y universidades, así que la teoría fundamentada es pertinente para cubrir las variables de este estudio y ofrecer una respuesta al problema planteado.

En esta misma línea, adquiere gran importancia los postulados de Yin (1994) frente al estudio de caso, en tanto permite la delimitación y por ende el aporte en la solución de problemas concretos considerando la voz y experiencia de los actores involucrados.

A continuación, se presenta una matriz de operacionalización de variables que muestra el proceso de construcción de cada pregunta del instrumento de recolección de información, se relaciona cada dimensión resultante del marco teórico con un propósito teórico y metodológico del que surge cada ítem de recolección de información:

Tabla 5-3: Operacionalización de variables, primera dimensión.

DIMENSIÓN MARCO TEÓRICO	PROPÓSITO TEÓRICO	PROPÓSITO METODOLÓGICO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	PROFESORES JUBILADOS	ÍTEMS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Conceptualización GC*.	Concertar definición de GC a partir de los diferentes conceptos encontrados en las fuentes bibliográficas consultadas para contar con una línea teórica base.	Conocer la definición de GC que conciben los profesores jubilados ya que esto permitirá establecer la comprensión del tema por parte de estas personas.	Determinación del conocimiento. Planteamiento acerca del conocimiento susceptible de gestión.	Concepto propio.	¿Qué entiende usted por gestión del conocimiento?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6-3: Operacionalización de variables, segunda dimensión.

DIMENSIÓN MARCO TEÓRICO	PROPÓSITO TEÓRICO	PROPÓSITO METODOLÓGICO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	PROFESORES JUBILADOS	ÍTEMS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Gestión del conocimiento organizacional. GCO*	A partir de la teoría especificar la GC en las	Conocer si los profesores jubilados comprenden la especificidad de la GC en las organizaciones.	Actividades en la gestión del conocimiento organizacional.	Saber de los profesores respecto a actividades de la	Mencione algunas actividades que usted considera pueden establecerse en una

4 La experiencia de los profesores jubilados para la gestión del conocimiento
 6 en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, 1999 - 2015

	organizaciones.		Enfatizar en la experiencia y la interacción como factores fundamentales para la GCO.	gestión del conocimiento organizacional. Discernimiento de los profesores frente a la experiencia y la interacción para la GCO.	organización para la gestión del conocimiento. ¿Considera que la experiencia y la interacción son factores importantes para la gestión del conocimiento?
--	-----------------	--	---	--	---

Tabla 7-3: Operacionalización de variables, tercera dimensión.

DIMENSIÓN MARCO TEÓRICO	PROPÓSITO TEÓRICO	PROPÓSITO METODOLÓGICO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	PROFESORES JUBILADOS	ÍTEMS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
GC en organizaciones de educación superior.	A partir de la teoría especificar la GC en las organizaciones de educación superior.	Indagar si los profesores jubilados comprenden la especificidad de la GC en las organizaciones de educación superior, esto iniciará la obtención de información contextual.	Mostrar el rol de las Universidades en la GC. Especificar los planteamientos de la GC en la Universidad	Conocer la consideración de los profesores respecto al papel de las Universidades en la GC. Obtener información contextual de los	¿Considera que actualmente la Universidad Nacional en la sede Bogotá realiza procesos de gestión del conocimiento?

			Nacional de Colombia, Bogotá.	de sede	profesores acerca de la GC en la Universidad.	
--	--	--	-------------------------------	---------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8-3: Operacionalización de variables, cuarta dimensión.

DIMENSIÓN MARCO TEÓRICO	PROPÓSITO TEÓRICO	PROPÓSITO METODOLÓGICO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	PROFESORES JUBILADOS	ÍTEMS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Profesorado y Jubilación.	Conceptualizar el rol del profesor y el período de la jubilación.	Recolectar información acerca del rol del profesor y la jubilación en la Universidad Nacional para obtener datos contextuales.	La experiencia del profesor como factor clave en la Gestión del conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia, soportado en la GC de segunda generación de McElroy enfocada en la interacción entre las personas.	Conocer la vinculación del profesor a la Universidad posterior al proceso de jubilación de acuerdo con su experiencia propia. Indagar acerca de las actividades que desarrolla en esta vinculación.	¿Cuál es el rol de los profesores universitarios con la gestión del conocimiento? ¿Cómo fue el proceso de vinculación a la Universidad posterior a su proceso de jubilación? Explique cuáles actividades desarrolla en la vigente vinculación: ¿Conoce el proceso de vinculación de profesores jubilados en esta dependencia o en la Universidad? ¿Cuándo los profesores del Departamento, Facultad, Instituto, o

4 La experiencia de los profesores jubilados para la gestión del conocimiento
 8 en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, 1999 - 2015

				<p>Obtener información del profesor jubilado frente a la vinculación en la Universidad de sus pares.</p> <p>Obtener información del profesor jubilado frente a la relación de sus pares con la Universidad.</p> <p>Solicitar especificación frente a la forma en la que se establece el vínculo de los profesores jubilados con la Universidad y la duración de este.</p> <p>Justificar la necesidad del</p>	<p>Programa se jubilan de la Universidad qué tipo de actividades desarrollan con esta dependencia o con la Universidad?</p> <p>De qué manera se entablan tales vínculos:</p> <p>Por cuánto tiempo se mantienen tales vínculos:</p> <p>¿Considera usted importante que la Universidad mantenga algún vínculo académico con los profesores jubilados?</p> <p>¿Conoce usted alguna normativa de la Universidad referida a la vinculación con profesores jubilados?</p>
--	--	--	--	--	---

				<p>vínculo de los profesores jubilados con la Universidad de acuerdo con la experiencia propia.</p> <p>Preguntar acerca del conocimiento de normativa referente a la vinculación de los profesores jubilados con la Universidad.</p>	
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9-3: Operacionalización de variables, quinta dimensión.

DIMENSIÓN MARCO TEÓRICO	PROPÓSITO TEÓRICO	PROPÓSITO METODOLÓGICO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	PROFESORES JUBILADOS	ÍTEM RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Estrategias para la gestión del conocimiento.	Extraer estrategias para la	Contar con estrategias para la	Alcances y limitaciones de la GC en la	Consultar iniciativas de GC con los profesores jubilados focalizadamente. De acuerdo con el modelo	En los últimos quince años considera que se ha realizado gestión del conocimiento con los profesores jubilados en este Departamento, Facultad, Instituto, o Programa: De las siguientes actividades cuáles considera sirven para la

5 La experiencia de los profesores jubilados para la gestión del conocimiento
 0 en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, 1999 - 2015

	GC contenidas en las fuentes consultadas.	GC propuestas por los profesores jubilados, ya que la contextualización traduce a alta pertinencia para el diseño de la propuesta institucional.	Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá y actividades de GC de acuerdo con el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi.	<p>SECI y a la experiencia del profesor jubilado, conocer que actividades sirven para la GC.</p> <p>Planteamiento del profesor frente a las iniciativas requeridas para la GC en la Universidad.</p> <p>Conocer otros casos exitosos de profesores jubilados vinculados con la Universidad.</p> <p>Planteamiento del profesor frente a las iniciativas requeridas para la GC en la Universidad focalizadamente.</p> <p>Indagar el conocimiento normativo del profesor jubilado respecto a la vinculación con la Universidad desde el nivel General y focalizado.</p>	<p>gestión del conocimiento con los profesores jubilados:</p> <p>Considera usted que para que se dé una adecuada gestión del conocimiento con los profesores jubilados qué debería suceder (qué iniciativa, o procedimiento hace falta, o debería fortalecerse):</p> <p>Describa uno o más casos que pudieran ser catalogados como caso exitoso de gestión del conocimiento con los profesores jubilados en la última década en el Departamento, Facultad, Instituto, o Programa:</p> <p>¿Conoce usted si en los planes de desarrollo de la rectoría desde el año 1999 se ha incluido algún aspecto relacionado con la vinculación de los profesores jubilados?</p> <p>¿Conoce usted si en los planes de acción de la decanatura de esta Facultad desde el año 1999 se ha incluido algún aspecto relacionado con la vinculación de los profesores jubilados?</p>
--	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Instrumento: Entrevista semiestructurada

La entrevista cualitativa facilita la obtención de información, en tanto el entrevistado comparte lo referente a un tema específico o eventos de su vida y experiencia, (Vargas: 2012, p.123). De acuerdo con la pretensión metodológica de este estudio, la entrevista como instrumento se convierte en una fuente pertinente de la información, en tanto se requiere conocer y construir a partir de la voz, las percepciones, la experiencia y la retroalimentación de los protagonistas, los profesores jubilados.

Para el diseño y construcción de la entrevista semiestructurada para los profesores jubilados, se siguieron los pasos y recomendaciones de Hernández, et al (2010), teniendo en cuenta aspectos prácticos, éticos y teóricos y que “el experto es el mismo entrevistado” (p. 420), las preguntas deben contar con un equilibrio entre permitir fluidez pero obtener lo que se busca con cada pregunta, para efectos de delimitación, la entrevista será aplicada a los profesores jubilados que en el período de 1999 a 2015 realizaron algún tipo de actividad de docencia, investigación, extensión o gestión en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

3.2.1. Validación

La guía de la entrevista se envía a juicio de expertos, por medio de una invitación (véase anexo A), tres profesores de Universidades Colombianas que dirigen grupos de investigación de gestión del conocimiento con reconocimiento de Colciencias evalúan la guía de entrevista de acuerdo con los siguientes criterios:

Tabla 11-3: Criterios evaluación juicio de expertos.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR	NIVEL	OBSERVACIONES
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. Bajo nivel 2. Moderado nivel 3. Alto nivel	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. Los ítems son suficientes.		
CLARIDAD Los ítems son comprendidos fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. Bajo nivel 2. Moderado nivel 3. Alto nivel	Los ítems no son claros. Se requieren algunas modificaciones. Los ítems son claros, tienen semántica y sintaxis adecuada.		
COHERENCIA Los ítems tienen relación lógica con la dimensión.	1. Bajo nivel 2. Moderado nivel 3. Alto nivel	Los ítems no tiene relación lógica con la dimensión. Se requieren algunas modificaciones. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.		

Fuente: Escobar y Cuervo (2008)

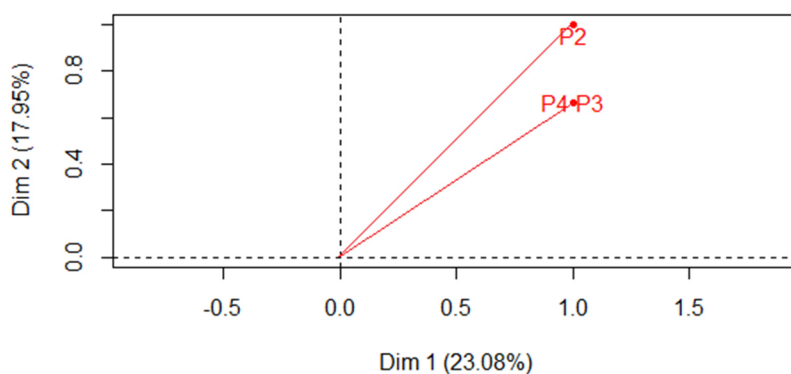
Adicionalmente, se solicita diligenciar la siguiente matriz evaluando cada pregunta del instrumento con escalograma de Guttman:

DIMENSIÓN	PREGUNTA	Definitivamente aceptada (3)	Parcialmente aceptada (2)	Definitivamente inaceptada (1)	Observaciones
-----------	----------	------------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------

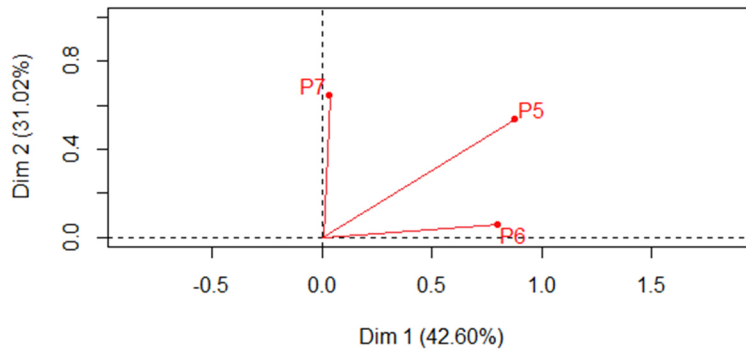
Con base en la evaluación de los expertos, se realizan las correcciones sugeridas y se aplica una prueba piloto de diez entrevistas, con los resultados y para medir la confiabilidad del instrumento se realiza una correlación de variables que se grafican en un plano factorial para observar la medida de cada dimensión, este ejercicio sugiere suprimir tres preguntas del instrumento.

A continuación, se presentan los planos factoriales para cada dimensión del estudio, la manera de interpretar la correlación de variables consiste en considerar el ángulo entre cada línea de pregunta y la dirección hacia la que apunta, si alguna de las líneas presenta un ángulo amplio y apunta a una dirección distinta traduce que la correlación de esa variable es menor para medir la dimensión correspondiente.

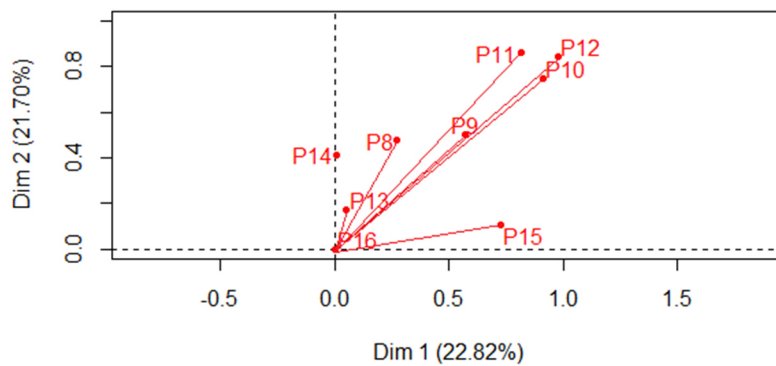
Gráfica 1-3: Plano factorial primera y segunda dimensión.



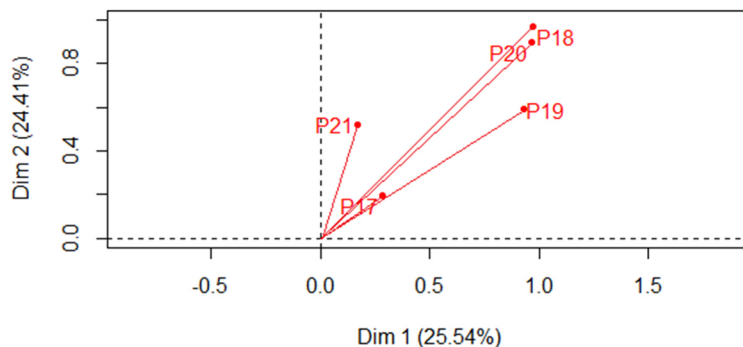
Fuente: Consultoría estadística, Departamento de estadística, extensión solidaria, Facultad de Ciencias, Universidad Nacional de Colombia.

Gráfica 2-3: Plano factorial tercera dimensión.

Fuente: Consultoría estadística, Departamento de estadística, extensión solidaria, Facultad de Ciencias, Universidad Nacional de Colombia.

Gráfica 3-3: Plano factorial cuarta dimensión

Fuente: Consultoría estadística, Departamento de estadística, extensión solidaria, Facultad de Ciencias, Universidad Nacional de Colombia.

Gráfica 4-3: Plano factorial quinta dimensión.

Fuente: Consultoría estadística, Departamento de estadística, extensión solidaria, Facultad de Ciencias, Universidad Nacional de Colombia.

Realizando los ajustes sugeridos al instrumento, nuevamente se envía la guía de entrevista con cuadro evaluador en escala de Likert para obtener la validación del instrumento:

Tabla 12-3: Criterios evaluación para validación.

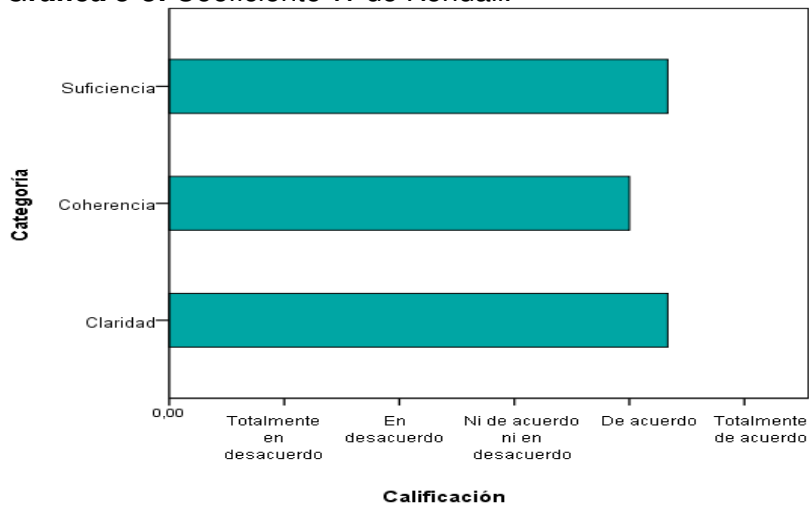
Profesor					
Categoría	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Los ítems son suficientes para medir cada dimensión					
Los ítems son claros, tienen semántica y sintaxis adecuada					

Los ítems se encuentran completamente relacionados con la dimensión que está midiendo					
---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Escobar y Cuervo (2008).

Con las evaluaciones de los tres expertos se calculó el coeficiente de concordancia W de Kendall con el fin de observar si los jueces tienden a calificar igualmente las categorías de Suficiencia, Coherencia y Claridad de los ítems del instrumento, el coeficiente de concordancia de Kendall tiene valor mínimo de 0 cuando no hay ninguna concordancia entre las calificaciones y un máximo de 1 cuando las calificaciones tienen concordancia perfecta, en el caso de la evaluación de este instrumento de medición el coeficiente W de Kendall dio un valor de 0.933 cuyo valor es cercano al valor máximo, lo cual significa que los expertos tienden a calificar con los mismos valores las tres categorías.

Luego de saber que las opiniones de los jueces son válidas, se estudia si estas calificaciones son positivas o negativas, es decir, si los jueces están de acuerdo o en desacuerdo con la suficiencia, coherencia y claridad de los ítems, en la gráfica siguiente se observa que el coeficiente es favorable. Lo que concluye que el instrumento es válido para medir las dimensiones del estudio.

Gráfica 5-3: Coeficiente W de Kendall.

Fuente: Consultoría estadística, Departamento de estadística, extensión solidaria, Facultad de Ciencias, Universidad Nacional de Colombia.

Con lo anterior se muestra la confiabilidad y validez del instrumento de recolección de información, la entrevista semiestructurada.

3.2.2 Aplicación

Se proyecta un oficio a las Facultades e Institutos de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, presentando los objetivos del estudio con firma del Doctor Jorge Hernando Molano Velandia y de Clara Inés Sabogal coordinadora del Programa de pensionados de la Rectoría, solicitando los correos electrónicos de los profesores jubilados activos actualmente o que se conozca estuvieron adscritos a las actividades de esa dependencia desde 1999 a 2015. (Véase anexo B).

Los oficios se enviaron por correo electrónico y se entregaron físicamente a los Decanos de las Facultades, Secretarios de Facultad, Directores de Departamento y Directores de Institutos de la sede Bogotá, en octubre de 2016, se entregaron ochenta oficios físicos y se enviaron el mismo número de correos electrónicos; los oficios de los Decanos de cada Facultad y Director de cada Departamento relacionaban la copia a los Secretarios de Facultad, buscando una respuesta integral por Facultad. La primera respuesta a los oficios fue enviada una semana posterior y la última dos meses después y sólo se obtuvo respuesta con o sin datos de siete de las once Facultades de la Universidad, sede Bogotá.

Con este ejercicio se obtuvieron sesenta correos electrónicos de profesores jubilados, a los cuáles se les hizo envío de una invitación para participar en el estudio, de estos respondieron cuarenta ampliando su información de contacto para concretar el espacio para la entrevista, finalmente, con algunos de los profesores no fue posible agendar la entrevista y por medio del voz a voz, los profesores entrevistados compartieron datos de algunos de sus colegas que podrían interesarse por el estudio y que efectivamente fueron contactados, logrando entrevistar a cuarenta profesores jubilados que actualmente estaban adscritos en alguna actividad de la Facultad o Instituto o que habían estado adscritos en algún momento del período 1999 a 2015.

Figura 3- 3. Proceso metodológico:

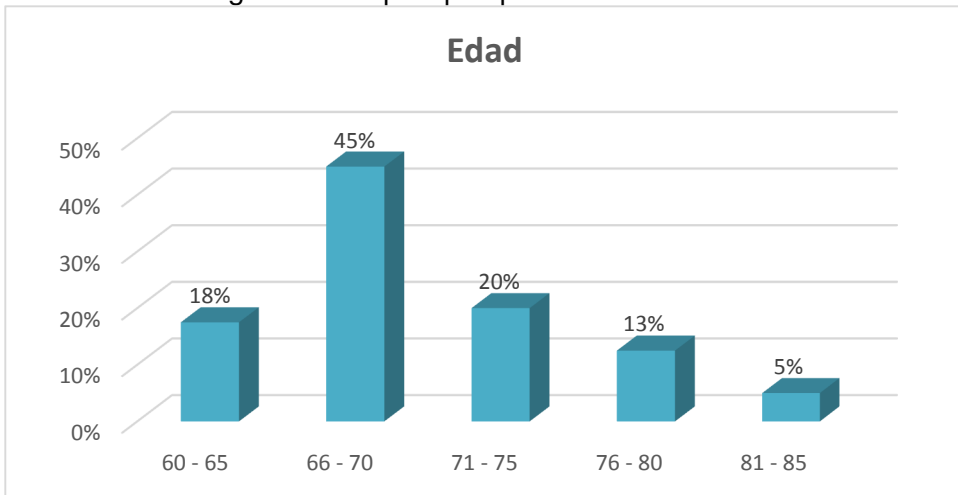
Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Análisis de datos

Determinado el instrumento final de recolección de información (véase anexo C), las entrevistas se aplicaron entre abril y agosto de 2017, fueron grabadas y se transcribieron. Posteriormente se utilizó el software Atlas ti para facilitar el análisis de la información recolectada.

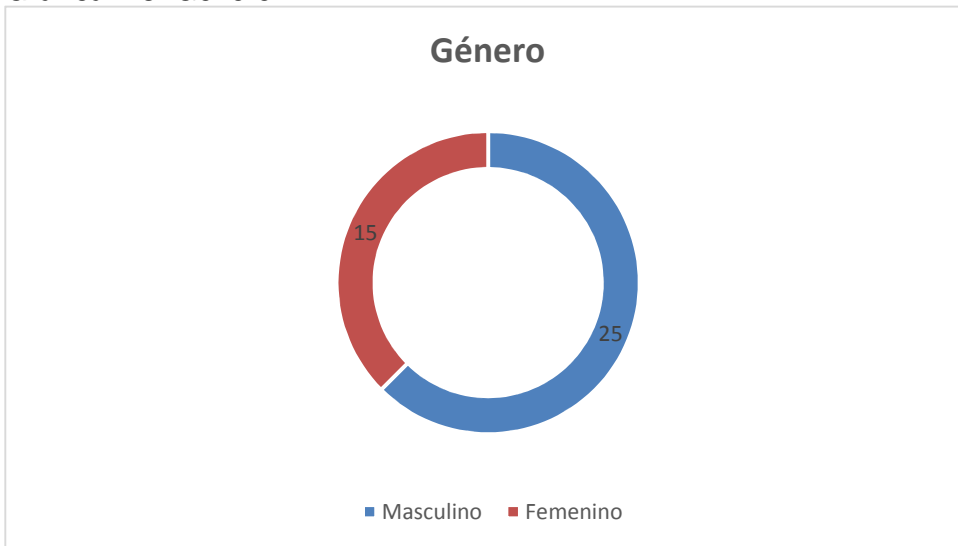
A continuación, se presentan aspectos básicos de caracterización de los profesores jubilados que participaron en este trabajo, para no desconocer información importante que puede ser objeto de otro tipo de análisis y proyecciones de este trabajo:

Gráfica 6-3: Rango de edad por quinquenios

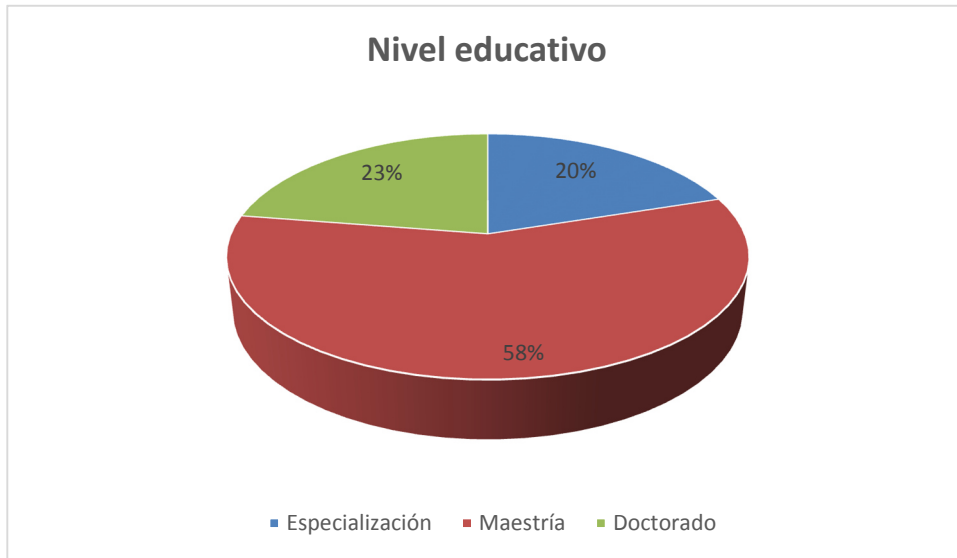


Fuente: Elaboración propia.

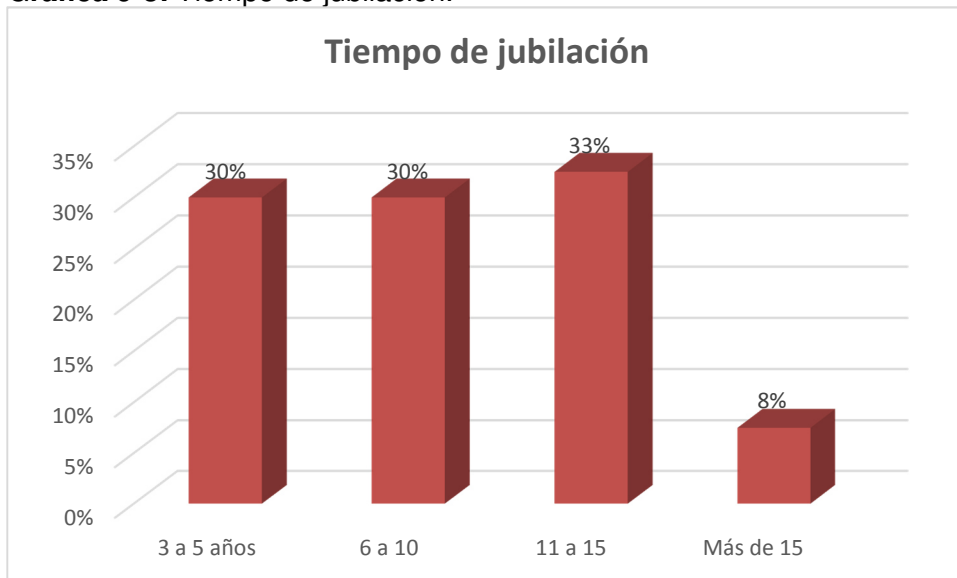
Gráfica 7-3: Género



Fuente: Elaboración propia.

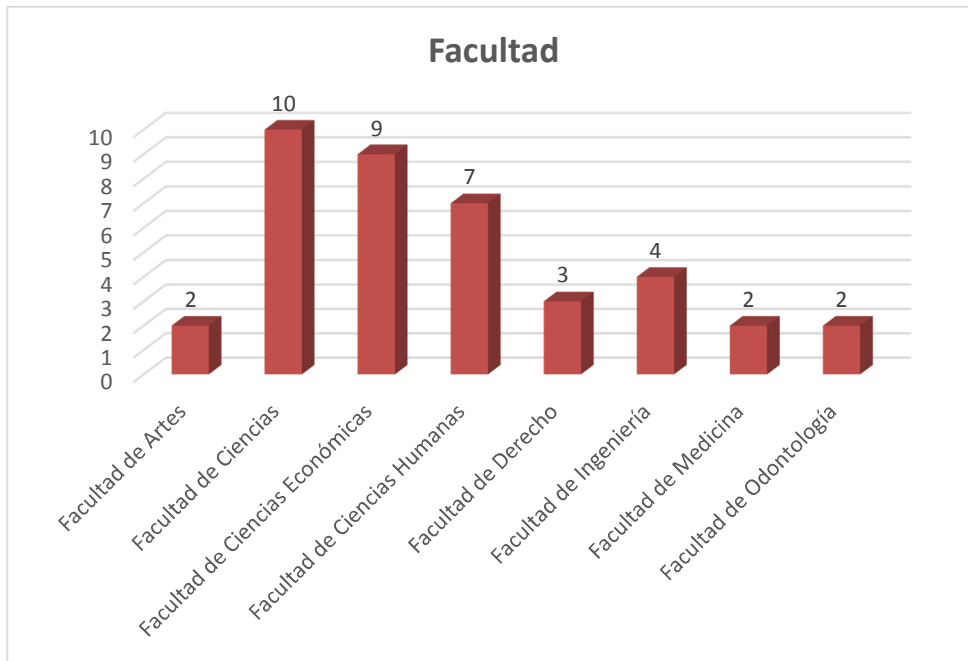
Gráfica 8-3: Nivel educativo

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9-3: Tiempo de jubilación.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 10-3: Facultad a la cual estuvieron vinculados en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá:



Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de la información obtenida de los profesores jubilados por medio de la entrevista, se presenta una matriz con el registro de los términos más acotados por cada pregunta y en conjunto para cada dimensión, (únicamente se toman los términos que se repiten en más del 60% de las entrevistas realizadas). En la tercera columna se relacionan los elementos de coocurrencia con base en la interpretación y análisis de la codificación axial, la saturación de categorías y la matriz de coocurrencia (véase anexo D), generada con la herramienta Atlas ti.

Seguidamente, se amplían los códigos por familia, se incluyen citas textuales de las respuestas de los profesores jubilados en las entrevistas y se ilustra la codificación por medio de una vista de red, lo anterior genera elementos de análisis que dan forma a la propuesta de un Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados.

Tabla 13-3: Términos y coocurrencia para la primera dimensión

Pregunta	Términos	Elementos de coocurrencia
¿Qué entiende usted por gestión del conocimiento?	Investigación, personas, conocimientos, proceso, ciencia, experiencia.	1.1 Los profesores jubilados asocian la gestión del conocimiento principalmente con la investigación, mencionan las personas y sus conocimientos como factor fundamental, señalan que es un proceso, que aporta a la ciencia y destacan la experiencia.

Fuente: Elaboración propia.

Familia: Conceptualización gestión del conocimiento

Los profesores jubilados comparten lo que consideran es la definición de gestión del conocimiento, sus respuestas se categorizan de acuerdo con los siguientes códigos:

Necesidad: Refiere el concepto de los profesores relacionando la gestión del conocimiento como una necesidad, para ejemplificar se registra el siguiente fragmento de una de las respuestas de la entrevista: “la gestión del conocimiento es una necesidad para suministrar fundamentalmente, los ambientes y las condiciones apropiadas para que el conocimiento se mantenga, digamos, vigente por un lado en el sentido que sea transmitido y en segundo lugar, que se haga investigación para desarrollarlo, para irlo aumentando, es decir, lo fundamental de la investigación es ir aumentando los conocimientos y eso lo pueden hacer muy bien, o continuar haciendo los docentes que han egresado de la universidad y se han jubilado, porque en la gran mayoría es lo que se espera, que continúen con su tarea, con su cuento como decimos, pero lo que se ve en la realidad de la Universidad Nacional es que no se hace”. (F. Urbina, comunicación personal, 4 de agosto de 2017).

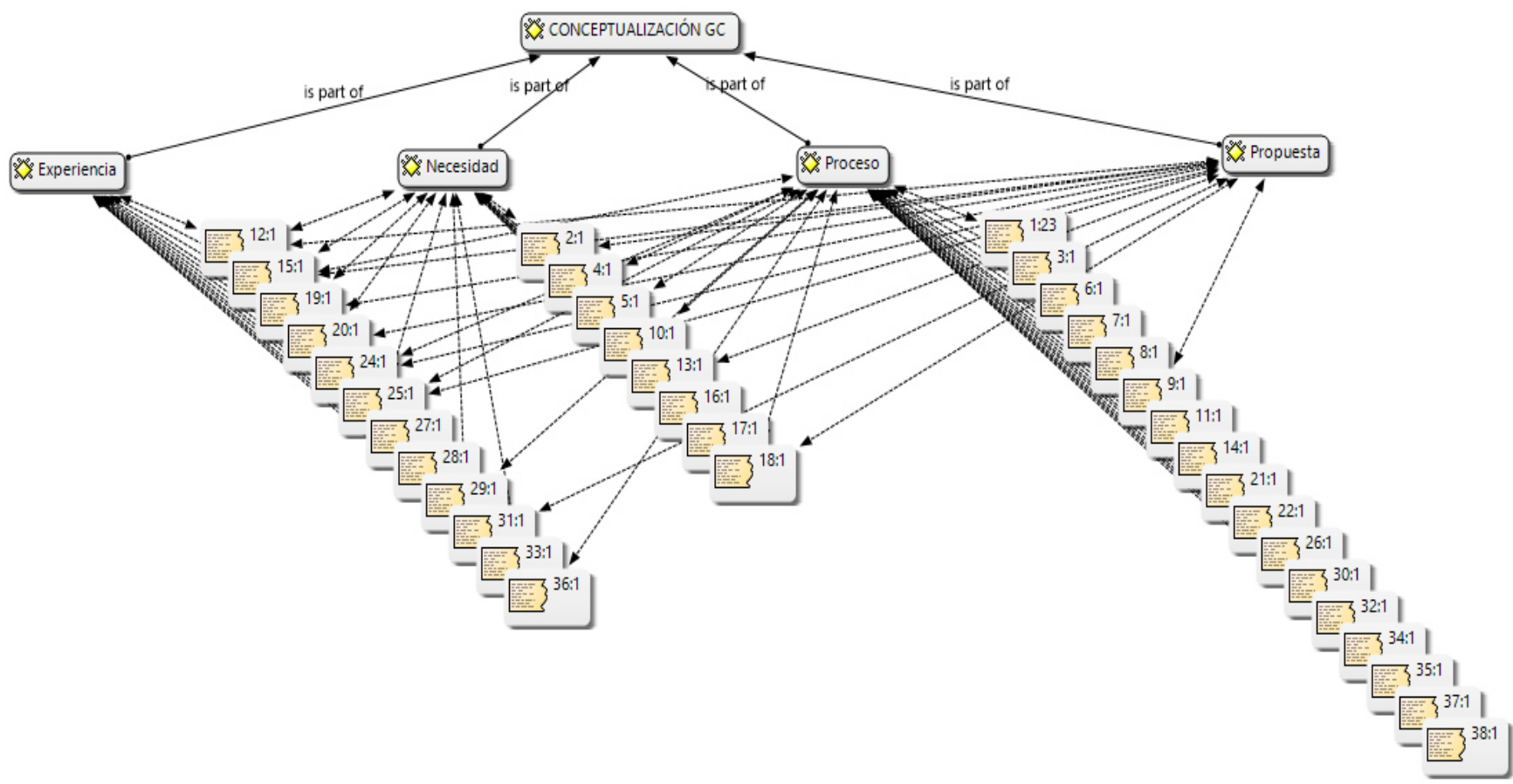
Experiencia (saber acumulado): Se destaca en la definición de gestión del conocimiento la experiencia, el saber acumulado, como parte fundamental, lo que se puede ejemplificar con el siguiente fragmento de entrevista: “la gestión del conocimiento es la interrelación que se genera entre diferentes disciplinas, tanto en

sus conceptos, métodos y técnicas. Existe una gran deficiencia porque confundimos todas, más los académicos, que es el conocimiento y que es información y también que son datos, entonces bajo ese aspecto esa gestión del conocimiento, enmarcada en el diálogo, se hace diálogo formal o informal sobre un tema pero no se saca a relucir todo el conocimiento, toda la experiencia acumulada, que es lo más importante, es lo fundamental, sino sólo información”. (L. Torres, comunicación personal, 11 de julio de 2017).

Propuesta: Se encuentra la definición de gestión del conocimiento como una propuesta para la mejora, para explicar se relaciona el siguiente fragmento de entrevista: “uno debería entender que la gestión del conocimiento se refiere a cómo las instituciones deben promover la generación de conocimiento nuevo, vía la investigación, la innovación, la educación y cómo ese conocimiento producido en los grupos de investigación, artículos en revistas indexadas o patentes, se convierte en elemento para el mejoramiento de la producción o del fortalecimiento de la enseñanza”. (B. Herrera, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

Proceso: Los procesos definen la gestión del conocimiento como un proceso, una secuencia de pasos o etapas, para lo cual se retoman los siguientes fragmentos de entrevistas: “la gestión es un proceso que implica fases como planear, organizar, llevar a la práctica, evaluar, y ajustar el aprendizaje, para el caso de la docencia el aprendizaje en el aula o en escenarios más amplios”. (H. Ortiz, comunicación personal, 13 de abril de 2017) y la siguiente, “lo entiendo como un proceso de las instituciones, de las compañías, o de un grupo de personas que quieren consolidar unos conceptos, unas nuevas ideas en relación con el conocimiento, es decir, yo creo que el reto más grande es como esa institución es capaz de consolidar una cultura realmente, donde se haga el lugar que llamamos escuela”. (R. Medina, comunicación personal, 20 de abril de 2017).

Gráfica 11-3: Vista de red familia Conceptualización gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia. Vista de red Atlas ti.

Elementos del análisis de contenido:

- Se considera el cumplimiento del propósito metodológico con los ítems de recolección de información para esta dimensión, se logró conocer la comprensión de gestión del conocimiento por parte de los profesores jubilados, ya que entender el concepto es fundamental para determinar las líneas base de un programa de GC.
- Los profesores jubilados en su mayoría definen la gestión del conocimiento como un proceso en el que se destaca la experiencia como saber acumulado, se traduce en una necesidad para la organización y por tanto se generan propuestas para que esta gestión aporte a la mejora.
- Los profesores jubilados argumentan que no cuentan con amplio saber acerca de la gestión del conocimiento, sin embargo, dada su experiencia, sus consideraciones contienen elementos axiomáticos de la definición y especialmente se relacionan en mayor medida con la gestión del conocimiento de segunda generación.
- Para el Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados, es necesario contar con expertos que transmitan su saber acerca de la gestión del conocimiento.

Tabla 14-3: Términos y coocurrencia para la segunda dimensión

Pregunta	Términos	Elementos de coocurrencia
Mencione algunas actividades que usted considera pueden establecerse en una organización para la gestión del conocimiento.	Investigación, ejemplo, grupos, personas, trabajo, conocimientos, relación, estudiantes, profesores, experiencia, seminarios, construcción, cultura, formación, ideas, interacción, proyectos, social, ambiental, capacitar, reuniones.	2.1 Se evidencia mención de múltiples actividades que los profesores jubilados relacionan con la gestión del conocimiento, la cuales tienen relación directa con la interacción y la experiencia.
¿Considera que la experiencia individual (entiéndase experiencia	Si, personas, fundamental, importante.	2.2 Los profesores jubilados consideran que la experiencia juega un

<p>como el saber acumulado y las habilidades desarrolladas durante un largo período de tiempo) juega algún papel para la gestión del conocimiento?</p>		<p>papel fundamental o importante para la gestión del conocimiento.</p>
<p>¿Considera que la interacción (entiéndase interacción como la interrelación de varios sujetos) juega algún papel para la gestión del conocimiento?</p>	<p>Si, investigación, profesores, estudiantes, fundamental, importante, personas, interrelación, diálogo, experiencias.</p>	<p>2.3 Los profesores jubilados consideran que la interacción juega un papel fundamental o importante para la gestión del conocimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Familia: Gestión del conocimiento en la organización

Los profesores jubilados argumentan actividades que se categorizan en los siguientes modos de creación de conocimiento propuestos por Nonaka y Takeuchi que se traducen en códigos para el análisis del contenido:

Socialización: conversión de tácito al nuevo conocimiento tácito a través de la interacción y la experiencia compartida. En relación se ilustra con las siguientes respuestas de los profesores jubilados: “en la institución debería haber un seminario permanente de los docentes para intercambiar experiencias en la labor que se realiza. Si se pudieran mantener grupos de discusión y grupos de participación en proyectos de experiencias innovadoras pues yo creo que se lograrían buenos adelantos en esa interacción con estudiantes. (P. Pacheco, comunicación personal, 19 de abril de 2017), y “grupos de trabajo en red con los docentes de semilleros de investigación, por ejemplo conversatorios con los grupos de estudiantes con quienes se les dirige trabajos de grado para intercambio de la experiencia, confrontar ciertas inquietudes, también, participar en congresos, diplomados, estar conversando con las otras universidades. (E. Acero, comunicación personal, 12 de mayo de 2017).

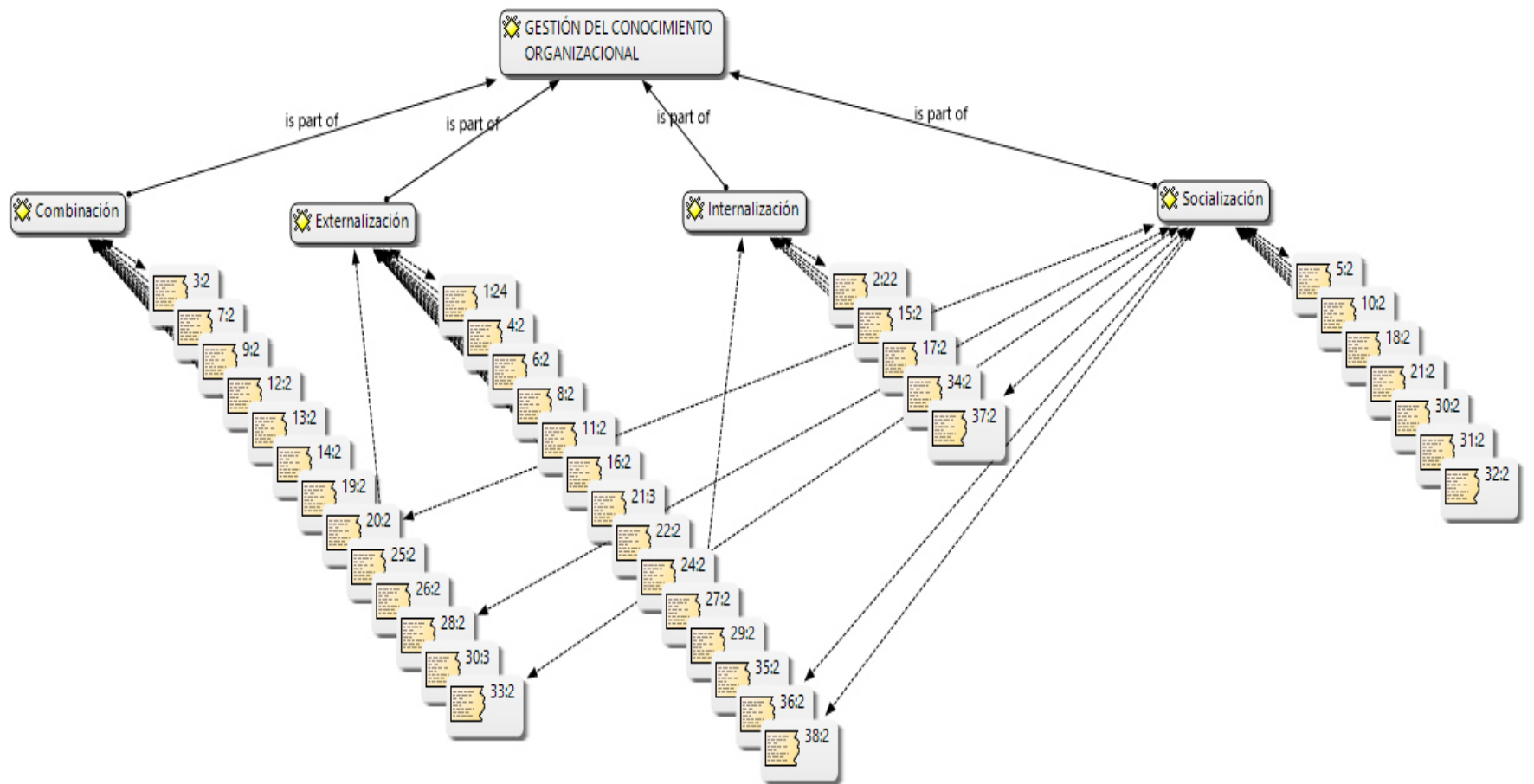
Combinación: creación de nuevo conocimiento explícito mediante la fusión, la categorización, reclasificación; esto se refleja en las siguientes contestaciones de

los profesores jubilados, “considero que se debe hacer la sistematización de la experiencia de las personas que forman parte de la organización, además del conocimiento y las habilidades y destrezas que van desarrollando en su puesto de trabajo”. (Z. Santos, comunicación personal, 29 de abril de 2017).

Externalización: conversión de conocimiento tácito a conocimiento explícito. Al respecto se encuentra en las respuestas de los profesores: “se trata de favorecer a varias personas que quieran obtener el conocimiento y alguien que lo tiene y lo puede transmitir, lo puede hacer a través de una cátedra, lo puede hacer a través de las exposiciones, de las disertaciones, que es muy propio de aquellas personas versadas, esas personas que ya tienen mucho conocimiento acumulado y muy buena experiencia, lo que se llamaría una metodología magistral del que como su nombre lo indica es un maestro del cual se reciben muchas enseñanzas”. (H. Galán, comunicación personal, 27 de abril de 2017). Y “creo que hablando de personas jubiladas siempre tenemos mucho que aportar porque una cosa es lo que aprendes tú en la carrera, en la maestría, en lo que lees y otra cosa es todo ese acervo de conocimientos, de ideas, de teorías pero ya llevadas a la práctica y repletas de una experiencia que no se consigue de la noche a la mañana”. (M. Arias, comunicación personal, 25 de mayo de 2017).

Internalización: creación de nuevo conocimiento tácito a partir del conocimiento explícito. Para ejemplificar se cuenta con las siguientes respuestas: “actividades como cursos de implementación del conocimiento de actualización que permitan profundizar el conocimiento”. (E. Perea, comunicación personal, 16 de junio de 2017). Y “que se haga un concurso para presentar ideas de desarrollo, el que se les pregunte a las personas en que se quisieran capacitar y se consigan seguramente expositores externos, en lugar de celebrarle el cumpleaños a una persona con un acto social, se les dé más bien la oportunidad de irse a capacitar”. (A. Cedeño, comunicación personal, 9 de junio de 2017).

Gráfica 12-3: Vista de red familia Gestión del conocimiento organizacional



Fuente: Elaboración propia. Vista de red Atlas ti.

Elementos del análisis de contenido:

- Se considera el cumplimiento del propósito metodológico con los ítems de recolección de información para esta dimensión, en tanto las actividades mencionadas por los profesores jubilados se categorizan en los modos de creación de conocimiento propuestos por Nonaka y Takeuchi.
- Las actividades propuestas en mayor representación están categorizadas como externalización y combinación, correspondiendo a la importancia que se señala de la experiencia y la interacción.
- Algunas de las actividades de gestión del conocimiento señaladas por los profesores se realizan actualmente en la Universidad, sin embargo, se evidencia que hacen parte de iniciativas particulares de alguna Facultad y no como parte de un proceso articulado para la Universidad.
- Las actividades expuestas por los profesores se incluyen en la propuesta del Programa en el marco de objetivos específicos.

Tabla 15-3: Términos más acotados para la tercera dimensión

Pregunta	Términos	Elementos de coocurrencia
¿Considera que actualmente la Universidad Nacional en la sede Bogotá realiza procesos de gestión del conocimiento?	No, gestión, investigación, ejemplo, actividades, profesores, grupos, formación.	3.1 Los profesores jubilados consideran que actualmente no se realizan procesos de gestión del conocimiento en la Universidad Nacional Colombia, sede Bogotá. ²
¿De qué forma siente que su conocimiento es valorado por la Universidad?	Trabajo, estudiantes, investigación, experiencia, profesores	3.2 Mencionan en primera medida que su conocimiento es valorado por la Universidad por su aspecto de actividad laboral, denotan que los estudiantes lo valoran y que es reconocido por la investigación que realizan.

² Cuando se realiza esta aseveración es importante mencionar que se hace referencia a procesos de gestión del conocimiento como iniciativas o programas estructurados, pero no se pretende desconocer que la Universidad desarrolla múltiples actividades relacionadas con la gestión del conocimiento, en algunos ámbitos más fuerte que en otros, por lo que se especifica en lo relacionado con los profesores jubilados.

<p>¿Existe algún estímulo relacionado con la participación en procesos de gestión del conocimiento en la Universidad?</p>	<p>No, profesores, económico, investigación, publicaciones, proyectos, resultados.</p>	<p>3.3 Argumentan que no existen estímulos relacionados con la participación en procesos de gestión del conocimiento en la Universidad, que desde su figura como profesores tienen una recompensa económica por su producción académica y resultados únicamente.</p>
--	--	---

Familia: Gestión del conocimiento en organización de educación superior

Los profesores jubilados señalan que los procesos de gestión del conocimiento en la Universidad están relacionados con tres elementos fundamentales que se categorizan en los siguientes códigos:

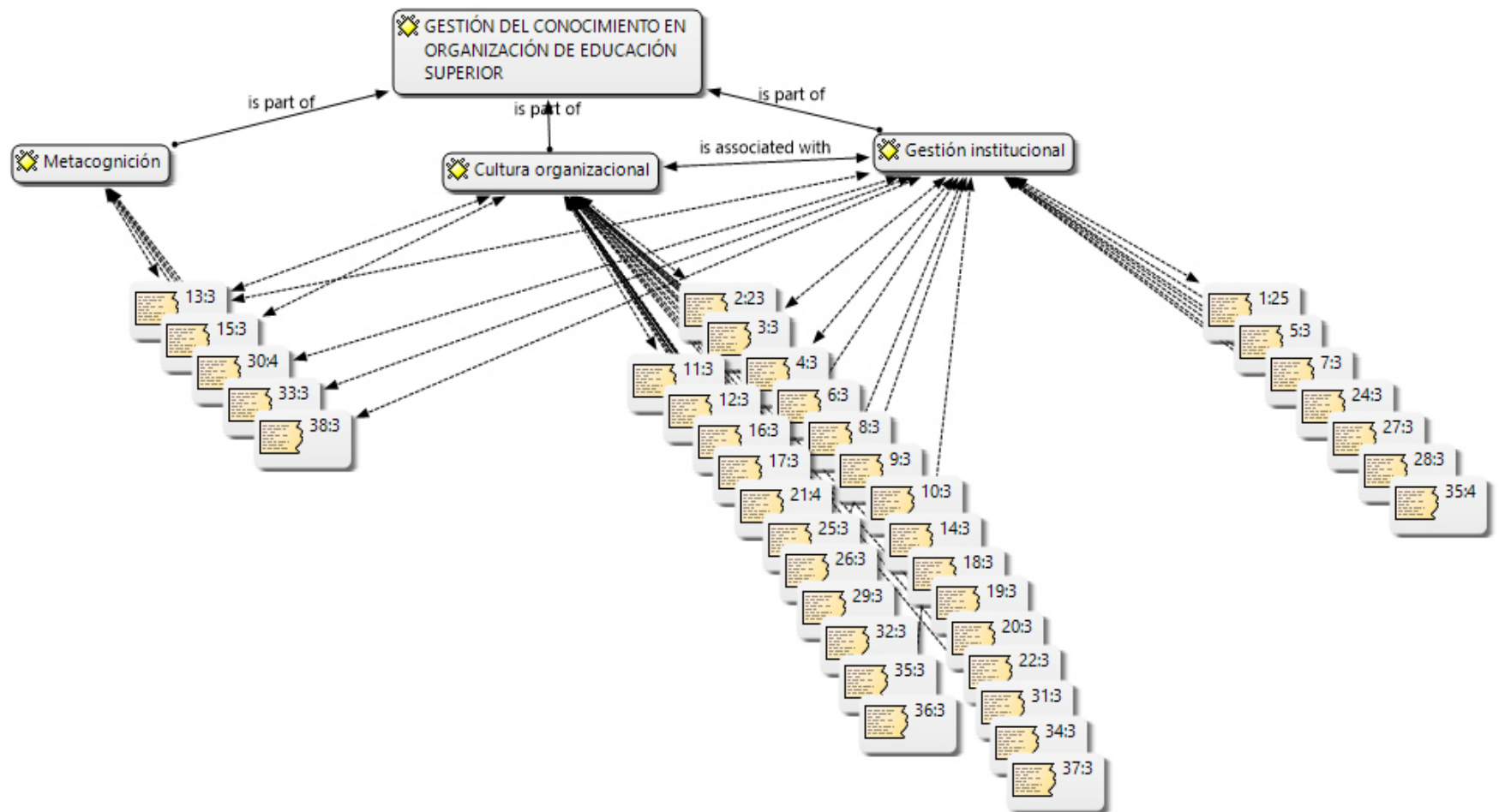
Metacognición: referido a la necesidad de ampliar los marcos de análisis, generar pensamiento reflexivo en todas las áreas académicas, por ejemplo, se encuentra en las siguientes respuestas: “se hace gestión de conocimiento con la política de investigación, por ejemplo destinando recursos para que haya investigación que produzca nuevas ideas y nuevas hipótesis, y que se trate de comprobar, para que hayan esfuerzos de generar más conocimiento en distintos ámbitos del quehacer de la Universidad”. (J. García, comunicación personal, 28 de junio de 2017). Y “lo que yo veo es que cada profesor es una isla a parte, presentan sus proyectos de investigación todo dentro de un marco muy formal, pero lo que comentaba, lo fundamental y lo más importante es el conocimiento implícito, lo que cada uno tiene en la cabeza, que lo puede expresar tomándose un tinto en la sala de profesores, por ejemplo”. (J. Martínez, comunicación personal, 7 de julio de 2017).

Gestión institucional: hace referencia a que la gestión del conocimiento debe corresponder a la misión de la academia, pero debe reforzarse la gestión institucional para que esto suceda, al tanto se muestra con los siguientes argumentos de los profesores jubilados: “pues en algunos campos se continúan haciendo por ejemplo simposios, se organizan eventos en los cuales participan profesores e investigadores de diferentes especialidades y eso fomenta esas interacciones y esas

gestiones, pero lo que uno percibe es que aquí no se hace de una manera más generalizada y uno lo percibe es solamente en algunos puntos muy específicos de ciertas facultades y de ciertos departamentos, donde hay una preocupación expresa por la investigación, pero en la gran mayoría de los frentes de la universidad, a mí me da la impresión que no se investiga” (F. Urbina, comunicación personal, 4 de agosto de 2017). Y “en el sentido de lo que se quisiera que fuera, pienso que hay algunos intentos de adelantar algunos programas como para preparar al pre pensionado, diría yo, pero en la globalidad de universidad como tal, pienso que falta mucho por hacer”. (Z. Santos, comunicación personal, 29 de abril de 2017).

Cultura organizacional: alude a que los procesos de gestión del conocimiento hacen parte de la dinámica propia de la Universidad, lo cual corresponde en los siguientes apartes de las entrevistas: “aunque no podría afirmar que son sistemáticos o conscientes y como una política muy clara de las facultades, de la universidad misma si se realizan porque la vida académica de esta universidad es muy dinámica, por ejemplo, estos días estamos en el Congreso Internacional de la Asociación de Lingüística de manera que allí lo que tu más ves es ese encuentro entre generaciones, están los jubilados de muchas universidades del mundo socializando sus proyectos, sus experiencias y al lado de jóvenes que aún están en pregrado, me parece que es un encuentro bastante enriquecedor”. (H. Ortiz, comunicación personal, 13 de abril de 2017). Y pues yo creo que sí, hay muchas estrategias, pero puede todavía dinamizarse más, yo considero que si hay programas académicos que propician mucho la gestión del conocimiento”. (M. Morales, comunicación personal, 18 de agosto de 2017).

Gráfica 13-3: Vista de red familia gestión del conocimiento organizacional



Fuente: Elaboración propia. Vista de red Atlas ti.

Elementos del análisis de contenido:

- Se considera el cumplimiento del propósito metodológico con los ítems de recolección de información para esta dimensión, los profesores jubilados hicieron un proceso crítico- reflexivo frente a la importancia de la gestión del conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia como una organización de educación superior.
- Se evidencia una interrelación entre los códigos cultura organizacional y gestión institucional, los profesores jubilados señalan que la gestión del conocimiento hace parte de la primera pero requiere orden y configuración de la segunda.
- De acuerdo con las respuestas de los profesores jubilados, se devela la necesidad de valorar las actividades que actualmente realiza la Universidad relacionadas con gestión del conocimiento, ya que estas experiencias servirán de base para el Programa.

Tabla 16-3: Términos y coocurrencia para la cuarta dimensión

Pregunta	Términos	Elementos de coocurrencia
¿Cuál es el rol de los profesores universitarios con la gestión del conocimiento?	Gestión, investigación, formación, estudiantes, país, personas, sociedad, transmitir, desarrollo.	4.1 Los profesores jubilados argumentan que su rol para la gestión del conocimiento debe centrarse en la gestión, investigación y formación, con sus estudiantes, y que esto puede extenderse como aporte a todo el país.
¿Conoce el proceso de vinculación de profesores jubilados en ésta dependencia o en la Universidad?	No, especiales, ocasional, política, casos, asociación, dependencia.	4.2 En general, los profesores jubilados no conocen el proceso de vinculación a la Universidad posterior a su proceso de jubilación.
¿Cómo fue el proceso de continuidad con la Universidad posterior a su proceso de jubilación?	Trabajo, investigación, iniciativa, instituto, proyectos, ad honorem.	4.3 Los profesores jubilados que continuaron en la Universidad posterior a su proceso de jubilación argumentan que deseaban

		continuar con trabajo, tenían investigaciones en curso, para la mayoría la vinculación se dio por iniciativa propia y algunos reciben honorarios por proyectos y para otros, la vinculación ha sido de carácter <i>ad honorem</i> .
Explique cuáles actividades desarrolla en la vigente vinculación:	Investigación, grupo, estudiantes, seminario, asesoría.	4.4 Se destaca la investigación como la principal actividad desarrollada, seguida de participación en grupos, seminarios y asesorías a estudiantes.
¿Cuándo los profesores del Departamento, Facultad, Instituto, o Programa se jubilan de la Universidad qué tipo de actividades desarrollan con ésta dependencia o con la Universidad? a. Cursos de extensión. b. Asesoría de trabajos de grado. c. Replicación del conocimiento a otros docentes o estudiantes, mediante grupos de investigación, semilleros, seminarios. d. Apoyo ocasional a clases como invitados especiales. e. Otra(s), ¿Cuál(es)?	Asesoría, extensión, clases, cursos, investigación.	4.5 En general señalan que las actividades que desarrollan los profesores jubilados se centran en la asesoría de proyectos, tesis trabajos de grado, cursos de extensión, clases e investigación.
De qué manera se entablan tales vínculos: a. Por iniciativa del Departamento b. Por iniciativa de la Facultad c. Por iniciativa del Profesor d. Por solicitud del Consejo	Iniciativa del profesor, iniciativa del departamento.	4.6 Los profesores jubilados argumentan que la manera en la que se entabla el vínculo con la Universidad es por iniciativa del profesor y en menor medida por los departamentos.

e. Por solicitud del Comité asesor de carrera.		
Por cuánto tiempo se mantienen tales vínculos: a. de 0 a 6 meses b. entre 6 y 12 meses c. entre 1 a 3 años d. entre 3 a 5 años e. entre 5 a 10 años	Meses, semestre, años.	4.7 La duración de los vínculos es relativo a cada caso, sin embargo, en mayor medida se indica una temporalidad de meses.
¿Considera que la Universidad debería mantener algún vínculo académico con los profesores jubilados?	Sí, experiencia, jóvenes, importante, formación, mantener, aprovechar.	4.8 Los profesores jubilados destacan que la Universidad debería mantener vínculo académico valorando su experiencia.
¿Conoce usted alguna normativa de la Universidad referida a la vinculación con profesores jubilados?	No, especiales, normas, programa, proyectos.	4.9 En general, los profesores jubilados no conocen ninguna normativa de la Universidad referida a su vinculación, al respecto destacan la necesidad de normas, programas o proyectos que respondan a esta necesidad.

Familia: Profesorado y jubilación

Los profesores jubilados indican la relación de su rol con la gestión del conocimiento, el vínculo con la Universidad y el valor del capital intelectual, lo cual se categoriza en los siguientes códigos:

Rol-experiencia: se destaca la importancia del rol de los profesores en la Universidad por su experiencia acumulada. Se ejemplifica con los siguientes argumentos: “compartir experiencias, con eso que se hiciera tendríamos unas cátedras muchísimo más prácticas y más recordadas por los alumnos, la verdad en mis años de profesor he visto cómo los estudiantes valoran cuando uno hace cosas prácticas, lo valoran demasiado, las teorías no tanto porque las teorías están en los libros, están en las redes, están en todas partes donde se puede acceder sin

necesidad de venir a clase, pero me parece que el ideal es compartir experiencias”. (A. Cedeño, comunicación personal, 9 de junio de 2017).

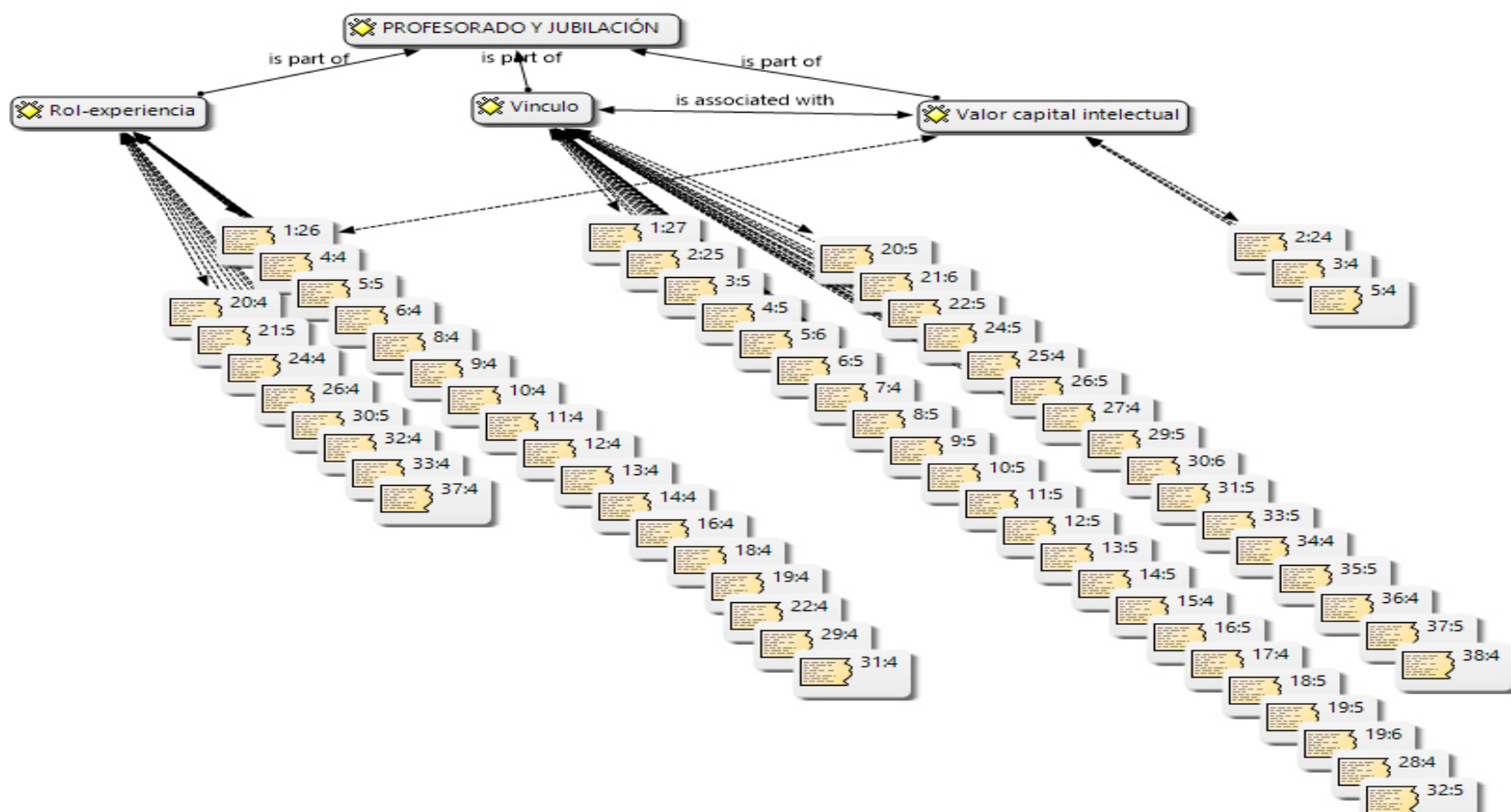
Vínculo: los profesores jubilados hacen referencia a la necesidad e importancia que la Universidad tenga un vínculo con ellos. Lo anterior se ilustra con las siguientes consideraciones obtenidas en las entrevistas: “debe mantenerse un vínculo académico como que el profesor venga a conferencias, a foros y talleres, dicte charlas, asesore tesis, sea jurado de tesis, participe en ferias y exposiciones, reciba estudiantes para consultas”. (B. Herrera, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

“Yo si considero que la Universidad debe mantener el vínculo con los profesores jubilados, de hecho a mí me inquieta porque a veces ocurre que el profesor se pensiona y se lo llevan las universidades privadas y todo ese saber acumulado, o toda esa experiencia acumulada se va a seguir valorizando la universidad privada. Yo personalmente por mi elección sigo acá, pero si yo presento mi hoja de vida por allá en otra universidad, por mi experiencia o por mi formación doctoral pues seguramente muchas estarían interesadas. Yo tengo la decisión de seguir trabajando en la universidad pública, de seguir aportándole esa experiencia que yo tengo a la universidad pública. (J. García, comunicación personal, 28 de junio de 2017).

“Yo considero que los profesores jubilados deben seguir manteniendo vínculo académico con la Universidad porque realmente han acumulado una experiencia muy valiosa, la edad viene con mucha sabiduría y eso vale la pena cultivarlo. Mínimo que haya un vínculo y lo ideal sería si el profesor quiere por ejemplo continuar sus labores de enseñanza se le facilite eso por parte de la Universidad”. (G. Pérez, comunicación personal, 25 de agosto de 2017).

Valor capital intelectual: se reconoce y valora el conocimiento de los profesores jubilados en la Universidad. Para mostrar se retoman los siguientes apartes: “lo que le da un sello a la universidad, lo que le da una característica propia son los profesores y sus trabajos, los profesores son para mí el núcleo central de la Universidad”. (J. Díaz, comunicación personal, 31 de agosto de 2017).

Gráfica 14-3: Vista de red familia profesorado y jubilación



Fuente: Elaboración propia. Vista de red Atlas ti.

Elementos del análisis de contenido:

- Se considera el cumplimiento del propósito metodológico con los ítems de recolección de información para esta dimensión, los profesores jubilados cuentan con la posibilidad de expresar sus experiencias propias en lo relacionado con su proceso de jubilación y el establecimiento o extensión del vínculo con la Universidad en esta etapa.
- En la narrativa se encuentra que los profesores reivindican la importancia de su rol en la academia no sólo por sus saberes en sus campos de estudio, sino por su experiencia de vida, generando una perspectiva integral de su misión educativa.
- Predomina la disposición de continuar el aporte a la Universidad por medio de un vínculo regulado que considere el relevo generacional, las condiciones de la jubilación y la experiencia acumulada.
- De acuerdo con las reflexiones de los profesores jubilados se observa que en su mayoría no perciben que para su proceso de jubilación la Universidad hubiese realizado un esfuerzo por conservar su experiencia acumulada, por incluirlos en algún proceso de gestión del conocimiento.

Tabla 17-3: Términos y coocurrencia para la quinta dimensión:

Pregunta	Términos	Elementos de coocurrencia
En los últimos quince años considera que se ha realizado gestión del conocimiento con los profesores jubilados en éste Departamento, Facultad, Instituto, o Programa:	No, gestión, experiencia, creación.	5.1 Los profesores jubilados consideran que en los últimos quince años no se ha realizado gestión del conocimiento con ellos.
De las siguientes actividades cuáles considera sirven para la gestión del conocimiento con los profesores jubilados:	Todas, estudiantes, experiencia, grupos, investigaciones.	5.2 Los profesores jubilados destacan que todas las actividades planteadas en el instrumento sirven para la gestión del conocimiento y proponen otras.

<p>Espacios para compartir experiencias con nuevos profesores Discusiones o diálogos colectivos Asesorías de Trabajos de Grado Reuniones informales</p> <p>Transmisión de su experiencia acumulada dándole continuidad a su vinculación Conservación y divulgación de documentos e investigaciones realizados por el profesor Exposiciones para estudiantes Participación en eventos académicos como expositor</p> <p>Grupos de Investigación Grupos de trabajo con estudiantes Socialización de investigaciones y trabajos realizados Documento de sistematización de experiencia solicitado a los profesores</p> <p>Retroalimentación de estudiantes y pares acerca del aporte del profesor jubilado Cursos de actualización de conocimientos</p>		
<p>Considera usted que para que se dé una adecuada gestión del conocimiento con los profesores jubilados qué debería</p>	<p>Universidad, gestión, iniciativa, investigación, experiencia, política.</p>	<p>5.3 Se menciona que para una adecuada gestión del conocimiento con los profesores jubilados la Universidad debe realizar</p>

<p>sucedir (qué iniciativa, o procedimiento hace falta, o debería fortalecerse):</p>		<p>la gestión de una iniciativa, de investigación para valorar su experiencia y formular una política.</p> <p>5.4 En este aparte es importante incluir aspectos fundamentales que mencionan los profesores como: Un Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados no puede hacer parte únicamente de los planes de las Facultades porque la temporalidad limitaría la continuidad, debe existir un acto mandatorio de la Universidad.</p> <p>Contar con más tiempo de los profesores se traducirá en aumento de la producción investigativa.</p> <p>En la vinculación de los profesores jubilados debe fomentarse en mayor medida la práctica más que la teoría.</p> <p>Puede pensarse en traslados a otras sedes de la Universidad para fortalecer los procesos de investigación.</p> <p>Las iniciativas que tome la Universidad frente a la vinculación de los profesores jubilados deben partir de los propios actores para evitar la descontextualización.</p> <p>Por medio del trabajo de los profesores jubilados puede</p>
---	--	--

		<p>proyectarse el aporte social de la Universidad en el país.</p> <p>El trabajo debe incluir a los profesores próximos a jubilarse y relacionado con su preparación a esta etapa.</p> <p>Varias dependencias de la Universidad realizan actividades de gestión del conocimiento aisladamente, razón por la que se requiere una estructura y es relevante que sea en cabeza de los profesores jubilados por su experiencia y la responsabilidad e importancia de su rol.</p>
<p>Describa uno o más casos que pudieran ser catalogados como caso exitoso de gestión del conocimiento con los profesores jubilados en la última década en el Departamento, Facultad, Instituto, o Programa:</p>	<p>No sé, ninguno, instituto, publicaciones.</p>	<p>5.5 Los profesores jubilados que participaron en el estudio no conocen algún caso exitoso en su unidad.</p>
<p>¿Conoce usted si en los planes de desarrollo de la Rectoría desde el año 1999 se ha incluido algún aspecto relacionado con la vinculación de los profesores jubilados?</p>	<p>No sé (conozco), universidad, actitud.</p>	<p>5.6 Los profesores jubilados que participaron en el estudio no saben o no conocen si en los planes de desarrollo de la Rectoría se ha incluido algún aspecto relacionado con su vinculación.</p>
<p>¿Conoce usted si en los planes de acción de la decanatura de ésta Facultad desde el año 1999 se ha incluido algún aspecto relacionado con</p>	<p>No sé (conozco), política.</p>	<p>5.7 Los profesores jubilados que participaron en el estudio no saben o no conocen si en los planes de acción de las Facultades se ha incluido</p>

la vinculación de los profesores jubilados?		algún aspecto relacionado con su vinculación.
--	--	---

Familia: Estrategias para la gestión del conocimiento

Los profesores jubilados proponen estrategias para la gestión del conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia, que se codifican así:

Interacción: estrategias en las que el elemento fundamental es la interacción de los profesores jubilados con otros integrantes de la comunidad universitaria. Para ejemplificar se retoman los siguientes fragmentos de las entrevistas: “hay que pensar en otros modos de vinculación incluso a niveles virtuales donde el profesor pueda ser tutor en determinados procesos de formación, donde pueda ser el consejero, pero ya no solo de estudiantes sino el consejero de sus colegas”. (C. Calvo, comunicación personal, 31 de agosto de 2017).

Política: estrategias que requieren el establecimiento de políticas o normativa de la Universidad que fomenten y permitan el vínculo y continuidad de aporte de los profesores jubilados en la Universidad. Como ilustración se registran las siguientes propuestas: “tiene que ser algún acuerdo del Consejo, una circular de pronto, algún instrumento por ejemplo, pero los profesores jubilados deberían tener la posibilidad de participar en la elección del rector y en elección del decano, por ejemplo, y participar en las reuniones de discusión, tener gestión académica directamente, por ejemplo pueden participar y estar más pendientes de lo que sucede en la universidad y tener mayor interacción como pensionado, entonces si de pronto una resolución que no implique burocratizar los procesos sino que simplemente es función de la Universidad aprovechar esa experiencia que tienen los profesores jubilados”. (J. Sánchez, comunicación personal, 1 de septiembre de 2017).

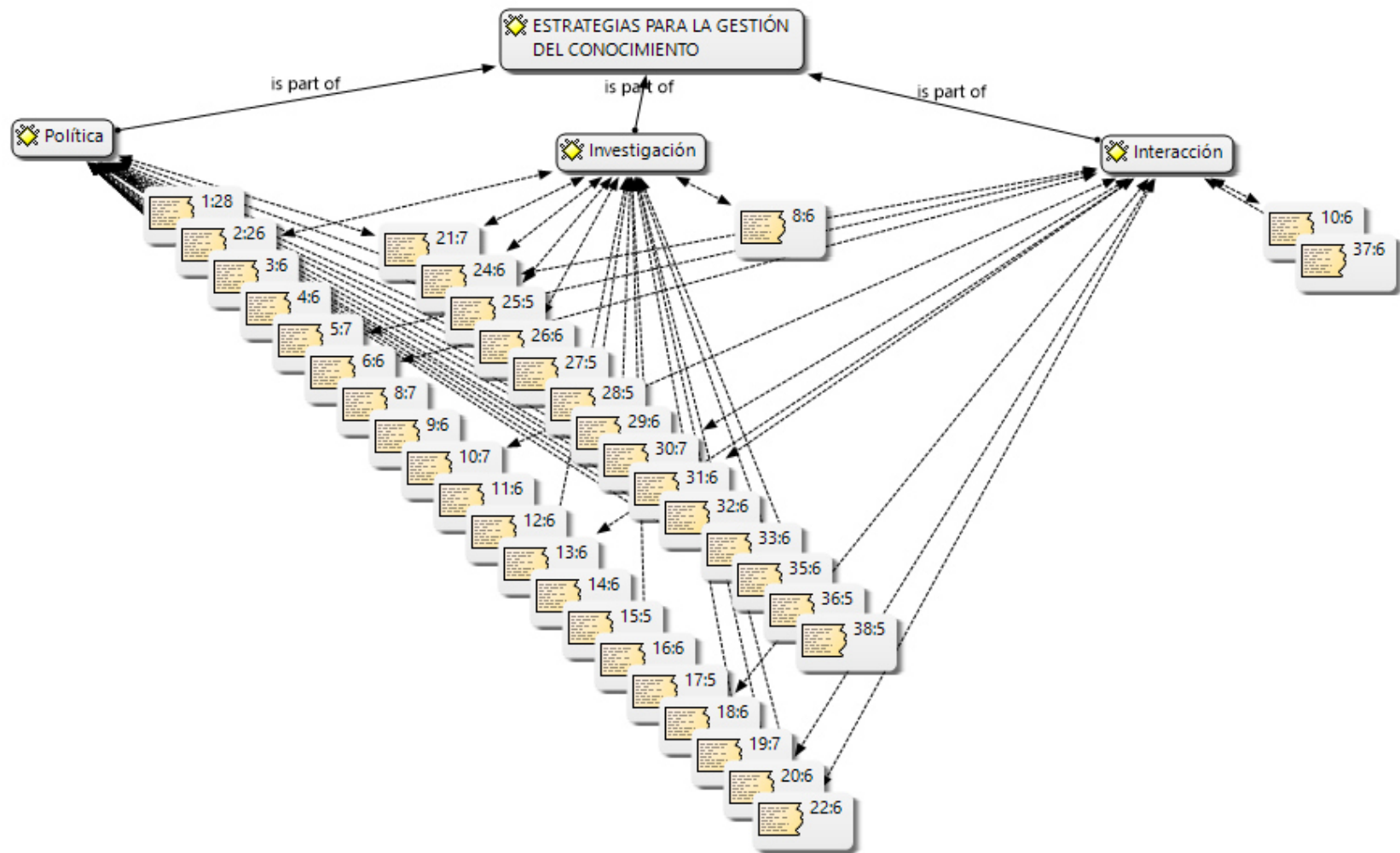
“Pienso que no hay una política definida de la Universidad respecto a los profesores pensionados, es decir, la iniciativa sería crear toda una política para que los profesores pensionados realmente puedan aportar a la Universidad, entonces

hace falta todo eso, realmente es algo que le falta estructuralmente a la Universidad”. (J. Martínez, comunicación personal, 7 de julio de 2017).

Investigación: estrategias de vínculo con los profesores jubilados en la Universidad enfocadas en el fortalecimiento de la investigación. Al respecto, se retoman los siguientes fragmentos de las respuestas de los profesores jubilados: “se debería hacer fundamentalmente un proyecto de investigación para hacer gestión del conocimiento con los profesores que se han jubilado, con el objetivo de que definitivamente ese conocimiento no se pierda, es decir, el conocimiento está en las cabezas de las personas, el que se va se lo lleva. Pero si se hace algún tipo de gestión de ese conocimiento se pueden lograr formas de mantener ese conocimiento o tener algún tipo de documentación, captura, moderación de ese conocimiento para que se pueda utilizar de forma provechosa. Yo creo que eso sería lo ideal como proyectos de investigación en cada programa con ese objetivo”.(G. Pérez, comunicación personal, 25 de agosto de 2017).

“Los grupos de investigación porque su vocación debe ser aumentar el conocimiento, entonces los profesores antiguos y experimentados pueden ayudar a aumentar los conocimientos de la otra generación y en la docencia difundir conocimientos ya adquiridos que necesitan las nuevas generaciones”. (J. Cataño, comunicación personal, 5 de septiembre de 2017).

Gráfica 15-3: Vista de red familia estrategias para la gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia. Vista de red Atlas ti.

Elementos del análisis de contenido:

- Se considera el cumplimiento del propósito metodológico con los ítems de recolección de información para esta dimensión, los profesores jubilados realizaron propuestas de estrategias para lograr la configuración de un proceso de gestión del conocimiento enfocado en su aporte y experiencia acumulada.
- Los argumentos de los profesores jubilados destacan la necesidad de la interacción para la transmisión de conocimiento correspondiendo al axioma de la gestión del conocimiento de segunda generación.
- En la narrativa de los profesores se destaca la necesidad de establecer una política que configure el aporte de los profesores jubilados a la Universidad.
- La investigación se destaca como la función misional en la que más pueden aportar los profesores jubilados, por la extensión de su impacto en la sociedad.

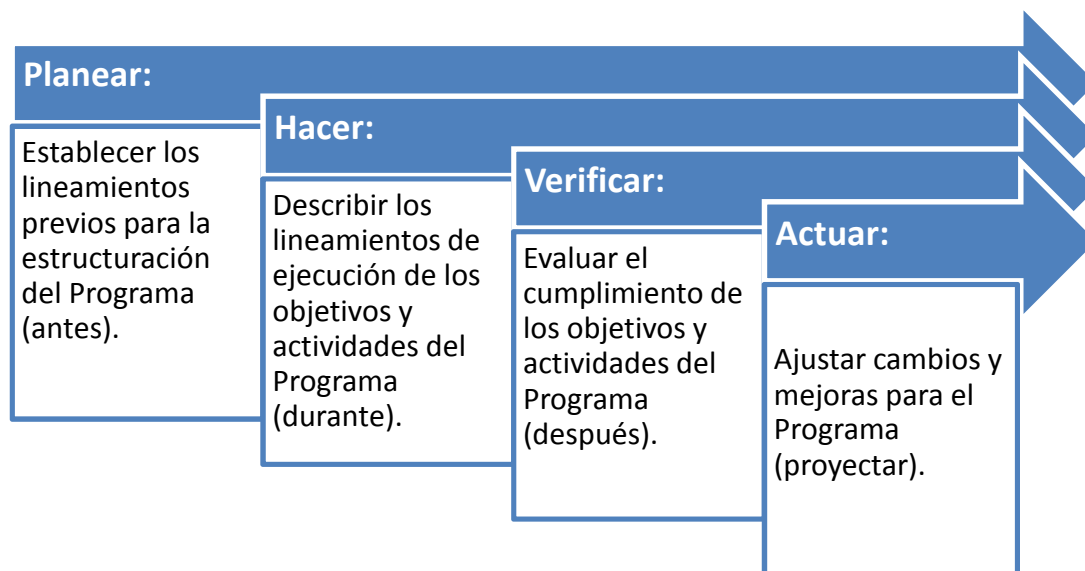
4. Resultados

Posterior a la correlación de las dimensiones del marco teórico y la narrativa de los profesores jubilados por medio de la entrevista, se establece como propuesta para la Gestión del conocimiento de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, con los profesores jubilados, la configuración de un programa bajo la dirección de la Vicerrectoría General de la Universidad Nacional de Colombia que permitirá contar con aspectos importantes para orientar el trabajo con esta población de la Universidad.

La estructura del programa se concreta con base en los aspectos comunes de los programas implementados en la Universidad en la última década, se enmarca en el ciclo de gestión PHVA –planear, hacer, verificar, actuar-, planteando una orientación no sólo para el inicio del programa sino para su gestión y continuidad, y se configura de acuerdo con las tres funciones misionales de la Universidad –docencia, investigación, extensión- y se añade la función de gestión que resulta relevante en el análisis de contenido de las entrevistas con los profesores jubilados.

Para facilitar la comprensión de la estructura del ***Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados PROGEC*** se presentan las siguientes definiciones:

Figura 4-3: Etapas PROGEC



Fuente: Elaboración propia a partir del planteamiento de Deming (1950).

Figura 4-3: Funciones misionales de la Universidad Nacional de Colombia



Fuente: Elaboración propia.

PROPUESTA:

Nombre: PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON LOS PROFESORES JUBILADOS

PROGEC

Responsable: Vicerrectoría General

Líderes: Profesores jubilados de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá

Aplicabilidad: Sede Bogotá

OBJETIVO GENERAL PROGEC

Consolidar una estructura institucional en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, que permita realizar procesos de gestión del conocimiento con los profesores jubilados.

Objetivos específicos:

- Configurar procesos y actividades que favorezcan la valoración y aprovechamiento del conocimiento como experiencia acumulada de los profesores jubilados.
- Acompañar la preparación para el proceso de jubilación de los profesores en el marco de la gestión del conocimiento, considerando sus condiciones y expectativas.
- Ofrecer espacios, medios y recursos para la continuidad de la vinculación de profesores jubilados en actividades académicas de acuerdo con su disposición y voluntad, sin reemplazar el relevo generacional.
- Desplegar acciones que permitan contar con la experiencia de los profesores jubilados cuándo ellos determinen su egreso definitivo de la Universidad.

PLANEAR

Objetivo	Establecer los lineamientos necesarios para el Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.
Alcance	Sede Bogotá
Líder del proceso	Vicerrectoría General
Elementos de coocurrencia	1.1 – 2.1 – 2.2 – 2.3 – 3.1 – 3.2 – 4.2 – 4.3 – 4.6 – 4.8 – 4.9 – 5.1 – 5.2 – 5.3 – 5.4 – 5.5 – 5.6 – 5.7

Investigación

Objetivo específico	Actividades	Meta	Indicador de seguimiento
1. Caracterizar a los profesores jubilados que se encuentran vinculados actualmente en la Universidad para trabajar conjuntamente en el desarrollo del Programa de gestión del conocimiento.	1.1 Designar un equipo de investigación que se encargue de plantear la metodología y aplicar los instrumentos de recolección y análisis de la información.	Los profesores jubilados vinculados a la Universidad proponen elementos para crear y consolidar el Programa de gestión del conocimiento.	Documento con los resultados del aporte de los profesores jubilados.
2. Caracterizar la población de los profesores próximos a jubilarse para conocer sus expectativas en relación con un Programa de gestión del conocimiento.	2.1 Plantear la metodología y aplicación de los instrumentos de recolección y análisis de la información por parte del equipo investigativo.	Los profesores próximos a jubilarse proponen elementos para crear y consolidar el Programa de gestión del conocimiento.	Documento con los resultados del aporte de los profesores próximos a jubilarse.
3. Caracterizar las oportunidades de aporte de la gestión del conocimiento con los profesores jubilados en las distintas dependencias de la Universidad, relacionadas con la Docencia, Investigación, Extensión y Gestión.	3.1 Plantear la metodología y aplicación de los instrumentos de recolección y análisis de la información por parte del equipo investigativo en cada una de las dependencias y unidades de la Universidad.	Cada una de las dependencias y unidades de la Universidad reconoce las oportunidades de aporte de la gestión del conocimiento con los profesores jubilados.	Documento con las oportunidades de aporte en cada una de las dependencias y unidades de la Universidad.

Docencia

Objetivo específico	Actividades	Meta	Indicador de seguimiento
4. Involucrar a los directores y profesores activos de las facultades e institutos de la Universidad en la creación y consolidación del Programa de gestión del conocimiento.	4.1 Programar sesiones de trabajo con los directores y profesores activos para sensibilizarlos y recoger sus aportes frente a la necesidad de contar con un Programa de gestión del conocimiento en la Universidad en cabeza de los profesores jubilados.	Los directores y profesores activos de la Universidad participan en la creación y consolidación del Programa de gestión del conocimiento de la Universidad.	Documento con el aporte de los directores y profesores activos para la creación y consolidación del Programa de gestión del conocimiento.
5. Ofrecer un espacio académico que permita a los profesores jubilados consensuar conceptos, teorías y metodologías de gestión del conocimiento.	5.1 Programar sesiones académicas para que los profesores jubilados conozcan conceptos, teorías y metodologías de gestión del conocimiento a cargo de expertos en el tema.	Los profesores jubilados conocen y logran consensuar conceptos de la gestión de conocimiento para facilitar el trabajo y la dinámica en el Programa.	Actas y documentos resultantes de estos espacios académicos.

Extensión³

Objetivo específico	Actividades	Meta	Indicador de seguimiento
6. Brindar a la comunidad	6.1 Estructurar un curso de extensión	Integrantes de la comunidad	Curso de gestión del

³ Es importante aclarar que la función de extensión de la Universidad se incluye como parte del accionar del PROGEC considerando actividades de aporte social que complementarán el objetivo de configuración interno de la organización por el intercambio de experiencias y la interacción con actores que pueden dar su perspectiva desde una posición diferente frente a la gestión del conocimiento con los profesores jubilados, también permite a quienes participan en estas actividades afianzar conceptos, y además, podrá servir para dar apertura a un escenario importante para la vinculación de los profesores jubilados.

universitaria y en general a la ciudadanía un espacio de aprendizaje respecto a la gestión del conocimiento.	enfocado en gestión del conocimiento. 6.2 Ofrecer un curso de extensión enfocado en la gestión del conocimiento.	universitaria y ciudadanos interesados participan en el curso de gestión del conocimiento.	conocimiento con enfoque de educación continua.
---	---	--	---

Gestión

Objetivo específico	Actividades	Meta	Indicador de seguimiento
7. Contar con un equipo de expertos en gestión del conocimiento que capacite, asesore y acompañe a los involucrados en el PROGEC.	7.1 Capacitaciones, sesiones de aprendizaje, evaluaciones, estudios de caso que permitan afianzar la gestión del conocimiento como concepto y proceso.	Los involucrados en el PROGEC conocen y analizan conceptos, teorías y metodologías de gestión del conocimiento organizacional.	Capacitaciones y evaluaciones de gestión del conocimiento a los involucrados en el PROGEC.
8. Lograr el establecimiento de un Acuerdo del Consejo Superior de la Universidad frente a la creación del Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados, partiendo de los planteamientos del Acuerdo 015 de 2011 (Artículo 5).	8.1 Presentar la propuesta del Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados a las dependencias y unidades de la Universidad que pueden aportar a la estructuración y desarrollo del mismo. 8.2 Presentar la propuesta a Rectoría y Consejo Superior para aprobación.	Acuerdo del Consejo Superior de la Universidad en la normativa legal reglamentando el Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados.	Publicación del Acuerdo en normativa legal de la Universidad.

9. Consolidar el Programa de gestión del conocimiento asegurando la destinación de presupuesto.	9.1 Tramitar presupuesto para la ejecución de actividades del Programa.	El Programa cuenta con presupuesto administrado por la vicerrectoría general para la ejecución de actividades.	Informe de ejecución presupuestal.
10. Consolidar el Programa de gestión del conocimiento asegurando la destinación de un espacio físico en el campus universitario.	10.1 Tramitar la asignación de un espacio físico para el Programa.	El Programa cuenta con espacio físico en el campus universitario.	Acta de asignación.
11. Conformar un equipo directivo con los profesores jubilados para el Programa de gestión del conocimiento.	11.1 Definir los roles directivos requeridos para el Programa.	El programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados cuenta con un equipo directivo.	Informe de proceso de la Dirección de Talento Humano de la Universidad.

*Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados en adelante PROGEC

HACER

Objetivo	Describir los lineamientos de ejecución del PROGEC.
Alcance	Sede Bogotá
Líder del proceso	Equipo PROGEC
Elementos de coocurrencia	2.1 – 2.3 – 3.3 – 4.1 – 4.4 – 4.5 – 5.2 – 5.4

Investigación

Objetivo específico	Actividades	Meta	Indicador de seguimiento
12. Fomentar la participación y aporte de	12.1 Permitir el trabajo conjunto con los	Los profesores jubilados aportan al	Libros, artículos, trabajos de

los profesores jubilados en el grupo de investigación con la línea de gestión del conocimiento de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia.	profesores jubilados en las diferentes actividades del grupo de investigación. 12.2 Considerar los aportes de los profesores jubilados de acuerdo con su saber individual, sus expectativas y el conocimiento organizacional.	grupo de investigación en lo relacionado con temas de gestión del conocimiento.	grado con el aporte de profesores jubilados.
13. Diseñar líneas de acción del PROGEC de acuerdo con la información recopilada en la fase de planeación.	13.1 Analizar los resultados de la caracterización de los profesores jubilados. 13.2 Analizar los resultados de la caracterización de los profesores próximos a jubilarse.	El planteamiento del Programa cuenta con las perspectivas, expectativas y aporte de profesores jubilados y próximos a jubilarse.	Documento base del PROGEC.
14. Desarrollar líneas de acción o grupos de investigación liderados por profesores jubilados en las facultades o institutos en la sede Bogotá.	14.1 Facilitar el liderazgo o la participación en grupos de investigación de las facultades o institutos por parte de los profesores jubilados.	En las facultades o institutos de la sede Bogotá se cuenta con el aporte de los profesores jubilados en los grupos de investigación.	Registro de los grupos de investigación e informes de resultados.

Docencia

Objetivo específico	Actividades	Meta	Indicador de seguimiento
15. Ejecutar plan de sesiones de trabajo con los profesores activos.	15.1 Diseñar la metodología para las sesiones por parte del equipo PROGEC. 15.2 Convocar y motivar a los profesores para asistir y aportar a las sesiones.	Todos los profesores activos conocen PROGEC.	Acta de las sesiones de trabajo con los profesores activos. Soportes de divulgación del Programa.

	15.3 Divulgar por diferentes medios a todos los profesores el objetivo y construcción conjunta del Programa.		
16. Desarrollar actividades de docencia por parte de los profesores jubilados en las Facultades o Institutos de la Universidad.	16.1 Desarrollar actividades como: Asesorías de trabajos de grado, seminarios, apoyo a clases, espacios para compartir experiencias con nuevos profesores, discusiones o diálogos colectivos, divulgación de documentos e investigaciones realizados por el profesor, exposiciones para estudiantes, participación en eventos académicos como expositor, grupos de trabajo con estudiantes, socialización de investigaciones y trabajos realizados.	Los profesores jubilados lideran y participan en actividades de docencia en las Facultades.	Soportes de asistencia, actas, informes de retroalimentación de profesores y estudiantes.

Extensión

Objetivo específico	Actividades	Meta	Indicador de seguimiento
17. Realizar el curso de extensión de gestión del conocimiento para toda la comunidad universitaria y la ciudadanía en general.	17.1 Diseñar la metodología y desplegar los recursos para llevar a cabo el curso. 17.2 Generar la proyección de	Oferta de un curso de extensión cada semestre.	Soportes de asistencia, actas y evaluaciones del curso.

	contenidos del curso para lograr nuevas iniciativas relacionadas con la gestión del conocimiento en la Universidad.		
--	---	--	--

Gestión

Objetivo específico	Actividades	Meta	Indicador de seguimiento
18. Monitorear la implementación y ejecución de las actividades del Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados.	18.1 Asignar responsable en cada unidad de la Universidad, especialmente en las Facultades para que se encargue de las actividades relacionadas con el Programa de gestión del conocimiento.	Cada Facultad en la Universidad cuenta con una persona encargada de las actividades del Programa.	Instrumento para monitorear el Programa de gestión del conocimiento.

VERIFICAR

Objetivo	Evaluar el cumplimiento de objetivos del PROGEC.
Alcance	Sede Bogotá
Líder del proceso	Vicerrectoría General

Investigación

Objetivo específico	Actividades	Meta	Indicador de seguimiento
19. Monitorear la participación de los profesores jubilados en los grupos de investigación de las facultades e institutos de la Universidad.	19.1 Recopilar información por medio de un instrumento de evaluación que permita dar cuenta del aporte de los profesores jubilados en los grupos de	El aporte de los profesores jubilados en los grupos de investigación de la Universidad se califica en alto nivel.	Informe con los resultados de la evaluación.

	investigación en la Universidad.		
--	----------------------------------	--	--

Docencia

Objetivo específico	Actividades	Meta	Indicador de seguimiento
20. Conocer la retroalimentación de los profesores activos, próximos a jubilarse y jubilados frente al desarrollo del PROGEC.	20.1 Recopilar información por medio de un instrumento acerca de la retroalimentación de los profesores frente al desarrollo del PROGEC.	Los profesores activos, próximos a jubilarse y jubilados comparten sus perspectivas frente al desarrollo del PROGEC.	Informe de tabulación de la información recopilada.

Extensión

Objetivo específico	Actividades	Meta	Indicador de seguimiento
21. Conocer la retroalimentación de otros integrantes de la comunidad universitaria y de la ciudadanía respecto a la gestión del conocimiento en la Universidad y en específico al aporte del PROGEC.	21.1 Recopilar información por medio de un instrumento acerca de la retroalimentación de otros integrantes de la comunidad universitaria y de la ciudadanía respecto al PROGEC.	Integrantes de la comunidad universitaria y de la ciudadanía comparte sus perspectivas frente al desarrollo del PROGEC.	Informe de tabulación de la información recopilada.

Gestión

Objetivo específico	Actividades	Meta	Indicador de seguimiento
22. Determinar el avance y desarrollo	22.1 Registrar la información de	Cada responsable en	Cuadro de mando integral

de la implementación del PROGEC.	objetivos y actividades del Programa en un cuadro de mando integral para seguimiento.	las unidades realiza seguimiento a la implementación del Programa.	en cada una de las unidades de la Universidad.
---	---	--	--

ACTUAR

Objetivo	Ajustar cambios y mejoras para la consolidación del PROGEC.
Alcance	Sede Bogotá
Líder del proceso	Equipo PROGEC – Vicerrectoría General
Elementos de coocurrencia	4.1 – 4.7

Investigación, Docencia, Extensión, Gestión

Objetivo específico	Actividades	Meta	Indicador de seguimiento
23. Desarrollar estrategias que permitan el mejoramiento, consolidación y proyección del PROGEC.	23.1 Analizar la información de los instrumentos de la fase anterior en cada función misional. 23.2 Diseñar e implementar estrategias en cada función para la mejora y proyección del PROGEC.	Cada función del PROGEC cuenta con una estrategia de mejora.	Informe de estrategias de desarrollo del PROGEC.

Proyecto de Presupuesto inicial PROGEC⁴

CONCEPTO	VALOR
Gastos de funcionamiento	\$18.000.000
Gastos de personal	\$72.000.000
Gastos generales	\$26.000.000
Adquisición de bienes	\$10.000.000
Materiales y suministros	\$12.000.000
Adquisición de servicios	\$4.000.000
Total	\$116.000.000

Cronograma PROGEC

CRONOGRAMA PROGEC - PLANEAR									
ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9
Obj específico 1, Actividad 1.1	■								
Obj específico 2, Actividad 2.1		■							
Obj específico 3, Actividad 3.1			■						
Obj específico 4, Actividad 4.1			■	■					
Obj específico 5, Actividad 5.1				■					
Obj específico 6, Actividad 6.1				■	■				
Obj específico 6, Actividad 6.2				■	■	■			
Obj específico 7, Actividad 7.1	■	■	■	■	■	■			
Obj específico 8, Actividad 8.1								■	
Obj específico 8, Actividad 8.2								■	
Obj específico 9, Actividad 9.1									■
Obj específico 10, Actividad 10.1									■
Obj específico 11, Actividad 11.1									■

⁴ Se presenta proyecto de presupuesto para el primer año de inicio del Programa, se estima que algunos valores disminuyan para los años siguientes de ejecución y que se pueda contar con ingresos por proyectos de investigación o consultoría, logrando estabilidad y autonomía financiera del PROGEC.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

- El planteamiento del problema consideró aspectos fundamentales relacionados con el contexto y los antecedentes de la situación, sin embargo, desde otras ópticas pueden establecerse respuestas alternativas para responder frente al problema planteado.
- En la revisión sistemática de literatura se evidenció el vacío teórico frente a la gestión del conocimiento con los profesores jubilados en instituciones de educación superior, razón por la que no fue fácil identificar experiencias previas relacionadas, especialmente en contextos más cercanos como el latinoamericano.
- Frente a la búsqueda de conceptos y teorías de la gestión del conocimiento se encuentra que desde sus inicios tomó una línea referida a la necesidad de herramientas de procesamiento de información, dejando de lado la importancia de la interacción y los procesos sociales como medios efectivos para crear y conservar el conocimiento, aspecto que se pretende destacar con el aporte de la gestión del conocimiento de segunda generación.
- Metodológicamente y como esencia del Programa propuesto para la gestión del conocimiento con los profesores jubilados de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, es imprescindible contar con la perspectiva, voz, consideraciones y proyecciones de los participantes, son los profesores quienes deben estructurar y liderar este tipo de iniciativas, partiendo de la

disposición, interés y gestión administrativa de la Universidad, además, de la voluntad política y el reconocimiento como una necesidad a ser atendida.

- La entrevista semiestructurada utilizada como instrumento de recolección de información permitió obtener las consideraciones de los profesores jubilados bajo unas categorías susceptibles de análisis y estructuración, a la vez que permitió tener en cuenta aspectos adicionales que aportaron significativamente al desarrollo de este estudio.
- El análisis de información con ayuda del software atlas ti generó categorías y codificación que facilitó la interpretación para la construcción de la propuesta de gestión del conocimiento con los profesores jubilados de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.
- La estructura del Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados de acuerdo con las etapas del ciclo PHVA y enmarcado en las funciones misionales de la Universidad en la que están involucrados los profesores jubilados, permite entregar a la Vicerrectoría General un paso a paso que considera todos los elementos que pueden requerirse para poner en marcha esta iniciativa.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda a la Vicerrectoría General conocer, desarrollar e implementar el Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados, en tanto generará múltiples beneficios y ventajas para toda la comunidad universitaria, partiendo del alto interés de los profesores para continuar aportando a su alma mater posterior al proceso de jubilación, aprovechando su experiencia para la construcción conjunta del conocimiento por medio de la interacción con sus pares, los estudiantes, y demás actores de la Universidad.

La puesta en marcha del Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, dejará aprendizajes que permitirán hacer ajustes para lograr extender esta iniciativa en las demás sedes de la Universidad Nacional de Colombia.

En relación con las fases propuestas para la implementación del Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados es importante considerar que en la fase de planeación deben utilizarse otro tipo de metodologías que promuevan no sólo la participación de los profesores jubilados sino su empoderamiento para con el diseño, puesta en marcha y liderazgo del mismo, de manera que la apropiación genere compromiso con el PROGEC.

Para la fase de ejecución del PROGEC debe propenderse por desplegar las actividades propuestas por los diferentes actores involucrados en el Programa de una forma escalonada, en un paso a paso que permita seguimiento y tomar decisiones de ajuste y mejora.

Para la fase de verificación deben diseñarse instrumentos que condensen los resultados en forma de indicadores, proyectando la evaluación y muestra de resultados del Programa.

Para las acciones de mejora en la fase de ajuste que se derivan de la fase de verificación y en general para todas las fases del Programa, es necesario documentar y conservar esta información que será a su vez base para la generación de conocimiento.

Finalmente, es fundamental señalar que esta y cualquier otra propuesta relacionada con la gestión del conocimiento para la Universidad, requiere del conocimiento, aporte y compromiso de todos los actores de la comunidad universitaria en vía a una apropiación cultural, a largo plazo lo que se busca es que toda la Universidad esté comprometida con la gestión del conocimiento en sus múltiples procesos y complejidad, dinamizando una cultura de gestión del conocimiento.

A. Anexo: Carta invitación a expertos

Bogotá, Agosto de 2016

Señores

Grupo de investigación, Gestión del conocimiento

Cordial saludo, por medio de la presente yo, Jorge Hernando Molano Velandia, profesor del Programa de Maestría en Administración, adscrito a la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá, presento a la estudiante de la Maestría en Administración Angélica María Ávila Avellaneda identificada con cédula de ciudadanía No. 1.032.408.644 de Bogotá, quien propone un trabajo final en línea de profundización, titulado *La experiencia de los profesores jubilados para la gestión del conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, 1999-2015*, y que para su desarrollo requiere el apoyo de este grupo de investigación para el juicio del instrumento de recolección de información propuesto. Para tal fin se adjunta un documento que da cuenta de la justificación y objetivos del planteamiento.

De esta forma, contamos con su apoyo para conseguir la culminación de este estudio que significará un aporte en el abordaje de la temática de gestión del conocimiento.

Muchas gracias, cordialmente,

Prof. JORGE H. MOLANO V.

Gestión y Factor Humano

B. Anexo: Oficio solicitud de información de los profesores jubilados en las dependencias

Bogotá, D. C., agosto de 2016

Profesor/a

Dirección
Departamento/Escuela/Instituto/Centro
Universidad Nacional de Colombia
Sede Bogotá

Ref.: Solicitud de apoyo para estudio sobre la cooperación activa de profesores jubilados

Por medio de la presente yo, Jorge Hernando Molano Velandia, profesor del Programa de Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá, y Clara Inés Sabogal Acosta Coordinadora Nacional del Programa de Pensionados dependiente de la Rectoría de la Universidad Nacional de Colombia, presentamos a la estudiante Angélica María Ávila Avellaneda identificada, con cédula de ciudadanía No. 1.032.408.644 de Bogotá, quien está desarrollando un trabajo final de grado titulado *La experiencia de los docentes jubilados y la gestión del conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, 1999-2015*, el que para su desarrollo requiere de su aporte facilitando los nombres y correos electrónicos de los docentes jubilados que están actualmente activos en su dependencia y/o los de aquellos que se conozca estuvieron adscritos desarrollando actividades de docencia, investigación o extensión desde 1999, bien sea en vínculo como docente especial, por medio de orden de prestación de servicios, ad honorem, o en cualquier otra forma.

El objetivo es convocar a estos docentes para que apoyen el estudio dando respuesta a una entrevista, que esperamos lleve a fomentar la permanencia activa del conocimiento asociado a nuestra Universidad.

Por favor enviar la información al correo electrónico amavilaa@unal.edu.co.

Además de nuestro agradecimiento, reciban un cordial saludo,

Profesor **Jorge Hernando Molano Velandia**
Gestión y Factor Humano

C. Anexo: Guía de entrevista semiestructurada



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública

La Universidad Nacional de Colombia en el marco del Trabajo de Grado: La experiencia de los profesores jubilados para la Gestión del Conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, 1999 – 2015, presenta el siguiente instrumento de recolección de información que será aplicado a los profesores jubilados adscritos a las facultades, institutos y programas de la Universidad Nacional sede Bogotá.

*Caracterización Sociodemográfica:

Nombre: _____ Edad: _____

Nivel educativo: _____ Tiempo de jubilación: _____

Tipo de vinculación vigente: _____

Facultad, departamento, instituto o programa al que está adscrito: _____

Primera Dimensión: Conceptualización gestión del conocimiento

1. ¿Qué entiende usted por gestión del conocimiento?

Segunda Dimensión: Gestión del conocimiento en la organización

2. Mencione algunas actividades que usted considera pueden establecerse en una organización para la gestión del conocimiento.

3. ¿Considera que la experiencia individual (entiéndase experiencia como el saber acumulado y el desarrollo de habilidades durante un período de tiempo) juega algún papel para la gestión del conocimiento?

SI NO

¿Por qué?

4. ¿Considera que la interacción (entiéndase interacción como la interrelación de sujetos) juega algún papel para la gestión del conocimiento?

SI NO

¿Por qué?

Tercera Dimensión: Gestión del conocimiento en organizaciones de educación superior

5. ¿Considera que actualmente la Universidad Nacional en la sede Bogotá realiza procesos de gestión del conocimiento?

6. ¿De qué forma siente que su conocimiento es valorado por la Universidad?

7. ¿Existe algún estímulo relacionado con la participación en procesos de gestión del conocimiento en la Universidad?

Cuarta Dimensión: Profesorado y jubilación

8. ¿Cuál es el rol de los profesores universitarios con la gestión del conocimiento?

9. ¿Conoce el proceso de vinculación de profesores jubilados en ésta dependencia o en la Universidad?

SI NO

Si la respuesta es afirmativa continúa el consecutivo, si es negativa omite los ítems 12, 13 y 14.

10. ¿Cómo fue el proceso de continuidad con la Universidad posterior a su proceso de jubilación?

11. Explique cuáles actividades desarrolla en la vigente vinculación:

12. ¿Cuándo los profesores del Departamento, Facultad, Instituto, o Programa se jubilan de la Universidad qué tipo de actividades desarrollan con ésta dependencia o con la Universidad?

- a. Cursos de extensión.
- b. Asesoría de trabajos de grado.
- c. Replicación del conocimiento a otros docentes o estudiantes, mediante grupos de investigación, semilleros, seminarios.
- d. Apoyo ocasional a clases como invitados especiales.
- e. Otra(s), ¿Cuál(es)? _____

13. De qué manera se entablan tales vínculos:

- a. Por iniciativa del Departamento
- b. Por iniciativa de la Facultad
- c. Por iniciativa del Profesor
- d. Por solicitud del Consejo
- e. Por solicitud del Comité asesor de carrera.

14. Por cuánto tiempo se mantienen tales vínculos:

- a. de 0 a 6 meses
- b. entre 6 y 12 meses
- c. entre 1 a 3 años
- d. entre 3 a 5 años
- e. entre 5 a 10 años

15. ¿Considera que la Universidad debería mantener algún vínculo académico con los profesores jubilados?

SI NO

¿De qué tipo? ¿Por
qué? _____

16. ¿Conoce usted alguna normativa de la Universidad referida a la vinculación con profesores jubilados?

SI NO

¿Cuál?

Quinta Dimensión: Estrategias para la gestión del conocimiento

17. En los últimos quince años considera que se ha realizado gestión del conocimiento con los profesores jubilados en éste Departamento, Facultad, Instituto, o Programa:

SI NO

¿Cuál?

18. De las siguientes actividades cuáles considera sirven para la gestión del conocimiento con los profesores jubilados:

Espacios para compartir experiencias con nuevos profesores

Discusiones o diálogos colectivos

Asesorías de Trabajos de Grado

Reuniones informales

Transmisión de su experiencia acumulada dándole continuidad a su vinculación

Conservación y divulgación de documentos e investigaciones realizados por el profesor

Exposiciones para estudiantes

Participación en eventos académicos como expositor

Grupos de Investigación

Grupos de trabajo con estudiantes

Socialización de investigaciones y trabajos realizados

Documento de sistematización de experiencia solicitado a los profesores

Retroalimentación de estudiantes y pares acerca del aporte del profesor jubilado

Cursos de actualización de conocimientos

19. Considera usted que para que se dé una adecuada gestión del conocimiento con los profesores jubilados qué debería suceder (qué iniciativa, o procedimiento hace falta, o debería fortalecerse):

20. Describa uno o más casos que pudieran ser catalogados como caso exitoso de gestión del conocimiento con los profesores jubilados en la última década en el Departamento, Facultad, Instituto, o Programa:

21. ¿Conoce usted si en los planes de desarrollo de la rectoría desde el año 1999 se ha incluido algún aspecto relacionado con la vinculación de los profesores jubilados?

SI NO

¿Cuál?

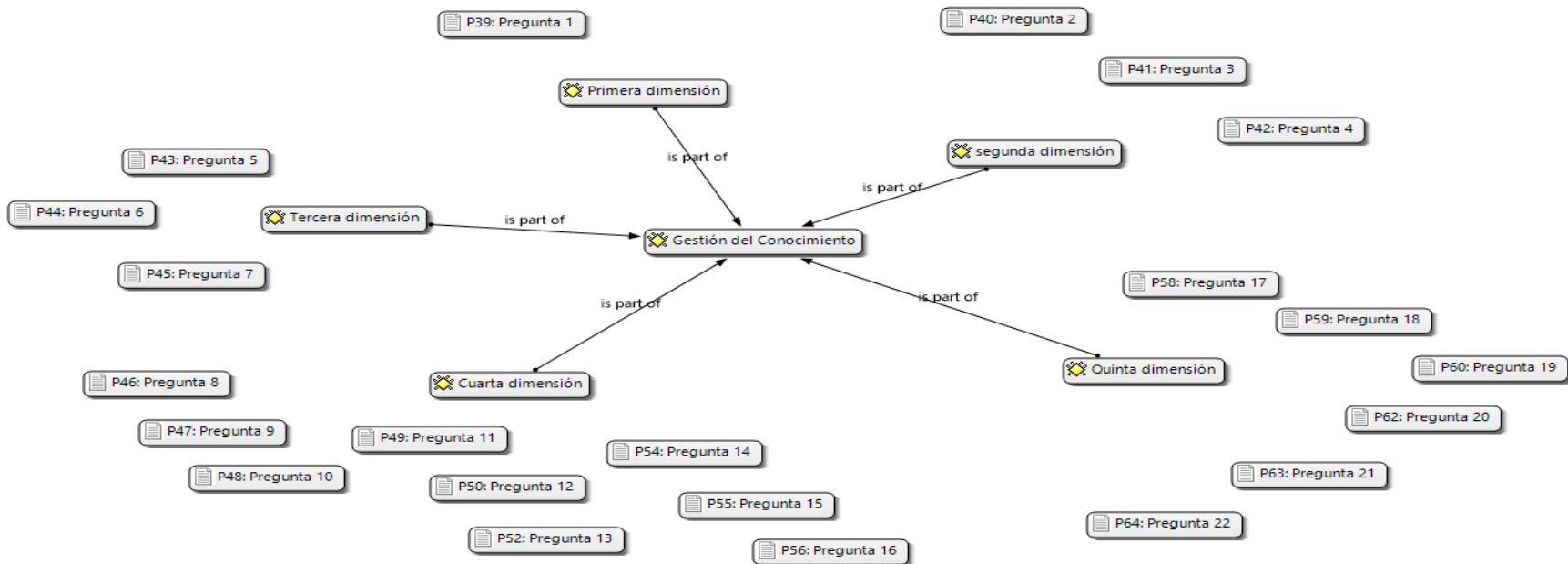
22. ¿Conoce usted si en los planes de acción de la decanatura de ésta Facultad desde el año 1999 se ha incluido algún aspecto relacionado con la vinculación de los profesores jubilados?

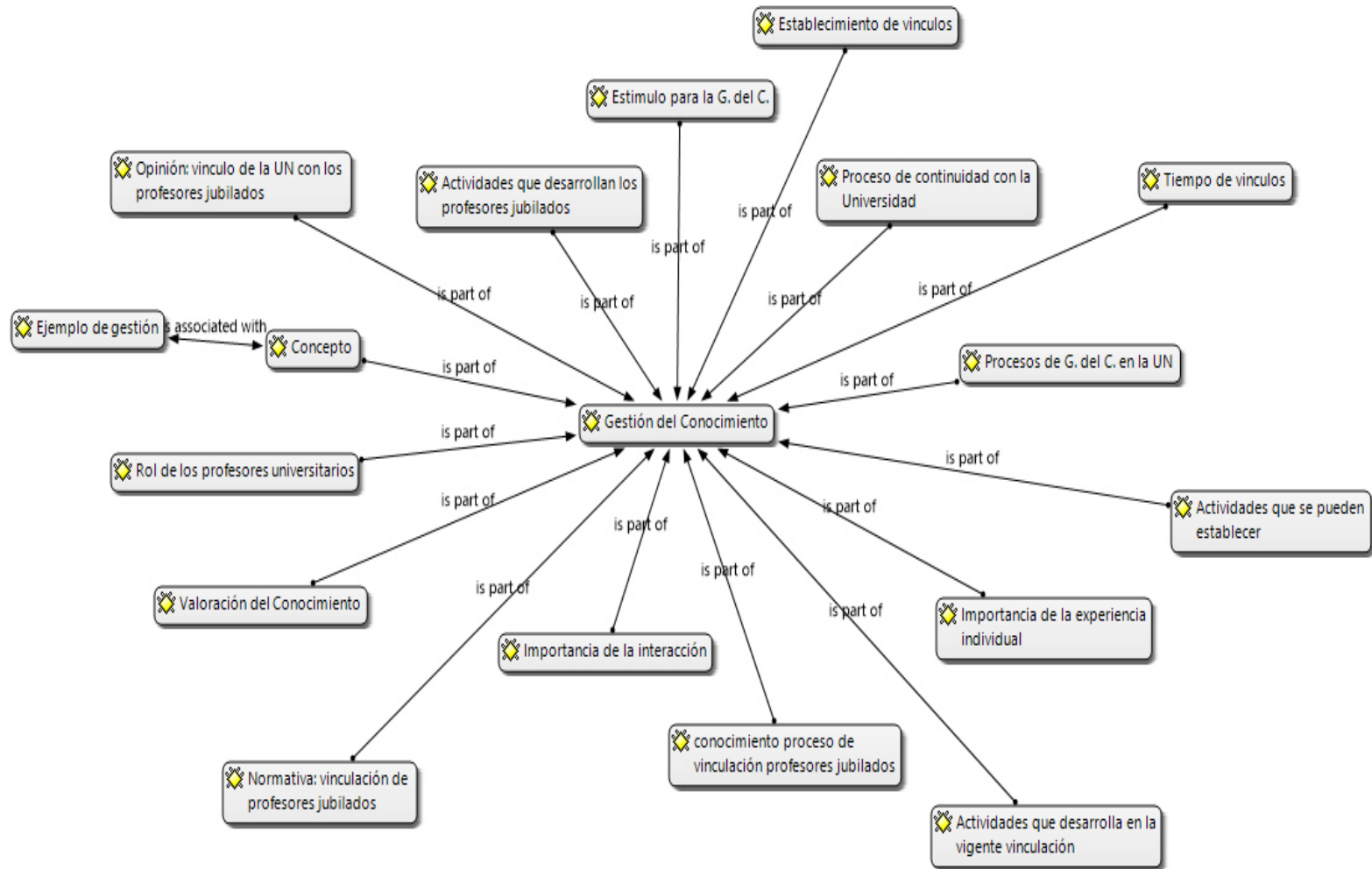
SI NO

¿Cuál?

Agradecemos su participación.

D. Anexo: Saturación de categorías y codificación axial, Atlas ti.





Referencias bibliográficas

Alavi, M., y Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Jstor*

Alexandropoulou, D., Angelis, V., y Mavri, M. (2008). A Critical Review of the Impact of Knowledge Management on Higher Education. Department of Business Administration. *University of the Aegean*. Vol 8.

Alvira, F. (1992). El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid, Alianza editorial.

Apórtela, I. y Ponjuán, D. (2008). La segunda generación de la gestión del conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. *Ciencias de la información*. Vol. 39, No. 1.

Argote, L., McEvily, B. y Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes management science. *Jstor*. Vol. 49, (No. 4). pp. 571-582 Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/4133958>.

Asma, K. y Abdellatif, M. (2016). A new model for the impact of knowledge management on university performance. *Journal of information & knowledge management*. Vol. 15, No. 4.

Atehortúa, F. (2011). *Gestión del conocimiento organizacional*. Colombia, Ed. Gestión y conocimiento.

Beazley, H. et al. (2003). *La continuidad del conocimiento en las empresas*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.

Benavides, C. y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.

Bloodgood, J. (2009). Organizational routines as mechanisms for knowledge creation, utilization, and storage. *Springer*. Kansas State University. Information Systems 4, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1_4.

Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, N.J: Merrill.

Davies, BT. (2000). Knowledge Management. *Technol Jstor*, Vol. 18 (No.1).

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper Collins.

Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición* 6, pp. 27-36. Recuperado:http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf.

Farfán, D. y Garzón, M. (2006). *La gestión del conocimiento*. Bogotá, Colombia. Editorial Universidad del Rosario.

Fengwei, L. (2011). Research on knowledge management from the perspective of human resource management. *Springer International Conference*. pp. 329–335.

Frías, R. (2012). Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia.

Gutiérrez, G. (2010). *Gestión de conocimiento en la Universidad*. Bogotá, Colombia. Editorial APICE.

Hernández, R., Fernández C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. 6ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F.

Glaser, B. y Strauss A. (1967) The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Aldine Publishing Company. New York.

Inkpen, A. y Dinur, A. (1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. *Jstor*, Vol. 9, No. 4 pp. 454-468. Recuperado de: <http://www.istor.org/stable/2640272>

Jaime, A. y Blanco, C. (2007). La gestión de conocimiento en entidades de conocimiento, El caso de los laboratorios académicos y de las empresas de base tecnológica en Europa. *Pensamiento & Gestión*. No. 22. Universidad del Norte, pp. 168-190.

Koulopoulos, T. y C. Frappaolo. (2000). Lo fundamental y los más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. Bogotá, Mc Graw Hill.

Krogh, G., Ichijo, K. y Ikujiro, N. (2001). Facilitar la creación de conocimiento. México, Oxford University.

López, J. (1992). La jubilación: opción o imposición social. *Reis*, No. 60, pp. 91-126. *Centro de Investigaciones Sociológicas*. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/40183682>.

Mijangos, J. y Manzo, K. (2012). Gestión del conocimiento de tres cuerpos académicos consolidados del área educativa. *Sinéctica*, 38. Recuperado de: <http://www.sinectica.iteso.mx/index>.

Muñoz, L. (2012). Characterization of the activities developed by retired professors of Universidad Nacional de Colombia. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/8211/>

Naranjo, S., González, D., y Rodríguez, J. (2016). El reto de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior colombianas. *Folios* No. 44. Pp 151 – 164

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. *Oxford University Press*. New York-Oxford.

Obeso, M., Sarabia, M., y Sarabia, J. (2013). Gestionando conocimiento en las organizaciones: Pasado, presente y futuro. España, University of *Cantabria*.

Paul, M., y Prithviraj, G. (2012). Knowledge Management Key to Competitive Advantage.

Potocnik, K., Tordera, N. y Peiró, J. (2009). Ajuste al retiro laboral en función del tipo de retiro y su voluntariedad desde una perspectiva de género. Vol. 14, No. 41, pp. 593-617.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2009). Manual de investigación en ciencias sociales. México: Limusa.

Reichardt, Charles S. y Cook, Thomas D. (1982). Más allá de los métodos cualitativos versus los cuantitativos. En *Estudios de Psicología*, Num. 11

Requena, A. (2005). Estrategias sociales y económicas de los nuevos jubilados. Reis. Universidad de Granada.

Rivera, G., & Rivera, I. (2016). Design, Measurement and Analysis of a Knowledge Management Model in the Context of a Mexican University. *Innovar*, 26(59), 21-34.

Rodríguez, D. (2008). Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento. Pontificia Universidad Católica del Perú. Vol. XVII, N° 33.

Rodríguez, J., Urquidi, L. y Mendoza, G. (2009). Edad, producción académica y jubilación en la Universidad de Sonora una primera exploración. Recuperado de:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662009000200011.

Rojas, Y. (2006). De la gestión de información a la gestión del conocimiento. *Acimed*. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci02106.htm

Sánchez, G., Pérez, J., y Picco, L. (2014). Redes de conocimiento basadas en la gestión del conocimiento: creación y organización para docencia e investigación universitaria. *Rev. Interam. Bibliot.* Vol. 37.

Schubert, P., Lincke, D., and Schmid, B. (1998). A global knowledge medium as a virtual community: The net academy concept. Conference on information systems. pp 618-620

Sedziuviene, N. y Vveninhardt, J. (2009). The paradigm of knowledge management in higher educational institutions. *Work humanism*

Strauss, A. and Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

Shoham, S. and Perry, M. (2009). Knowledge Management as a Mechanism for Technological and Organizational Change Management in Israeli Universities. *Jstor*. Vol. 57. (No.2). pp 227-246.

Torres, L. (2009). *Gestión del conocimiento*. Grupo Complexus. Bogotá, Colombia. Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Universidad Nacional de Colombia. (1999 – 2015). Planes globales de desarrollo
Dirección Nacional de Planeación.

Universidad Nacional de Colombia. (1999 – 2015). Planes de acción Facultad de
Artes, sede Bogotá.

Universidad Nacional de Colombia. (1999 – 2015). Planes de acción Facultad de
Ciencias, sede Bogotá.

Universidad Nacional de Colombia. (1999 – 2015). Planes de acción Facultad de
Ciencias Agrarias, sede Bogotá.

Universidad Nacional de Colombia. (1999 – 2015). Planes de acción Facultad de
Ciencias Económicas, sede Bogotá.

Universidad Nacional de Colombia. (1999 – 2015). Planes de acción Facultad de
Ciencias Humanas, sede Bogotá.

Universidad Nacional de Colombia. (1999 – 2015). Planes de acción Facultad de
Derecho, Ciencias políticas y sociales, sede Bogotá.

Universidad Nacional de Colombia. (1999 – 2015). Planes de acción Facultad de
Enfermería, sede Bogotá.

Universidad Nacional de Colombia. (1999 – 2015). Planes de acción Facultad de
Ingeniería, sede Bogotá.

Universidad Nacional de Colombia. (1999 – 2015). Planes de acción Facultad de Medicina, sede Bogotá.

Universidad Nacional de Colombia. (1999 – 2015). Planes de acción Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, sede Bogotá.

Universidad Nacional de Colombia. (1999 – 2015). Planes de acción Facultad de Odontología, sede Bogotá.

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. Recuperado de: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3945773.pdf

Yin, R. (1994). Case study research. Design and methods, applied social research methods series, vol.5, second edition, sage publications, London.

Seminario de Investigación I y Metodología

Maestría en Administración

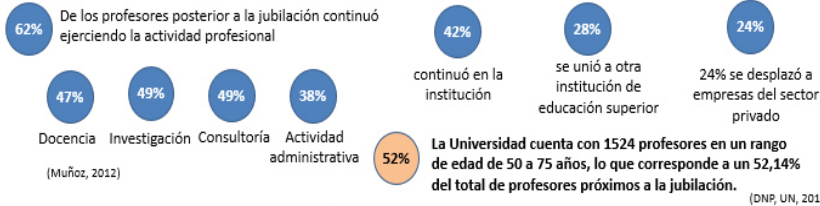
La experiencia de los profesores jubilados para la gestión del conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, 1999 - 2015

Estudiante: Angélica María Ávila Avellaneda

Director: Dr. Jorge H. Molano V.

Planteamiento del problema

La Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, no cuenta con un programa que permita o facilite aprovechar y conservar el conocimiento de sus profesores en la etapa de jubilación.



Objetivos

Plantear una propuesta de gestión del conocimiento para la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, de acuerdo con la experiencia de los profesores jubilados en el período 1999 a 2015.

Articular el desarrollo teórico de la gestión del conocimiento como requerimiento de las organizaciones actuales, los planteamientos de la Universidad Nacional respecto a esta y la importancia de la conservación del conocimiento de los profesores.

Diagnosticar la experiencia de los profesores jubilados en los departamentos, facultades, institutos y programas de extensión de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, en el marco de la gestión del conocimiento, en la última década.

Estructurar una propuesta de gestión del conocimiento para la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, de acuerdo con el análisis de la información aportada por los profesores jubilados que tuvieron algún tipo de vínculo con la Universidad en el período 1999 -2015.

Pregunta de investigación

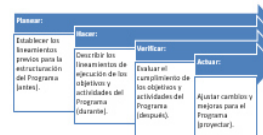
¿Cuáles elementos debe contener una propuesta de gestión del conocimiento con los profesores jubilados de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá?

Palabras clave

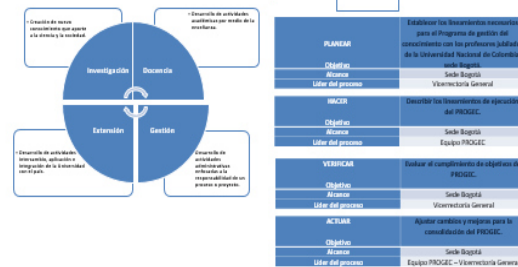
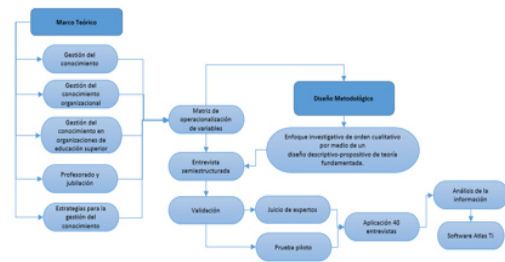
Gestión del conocimiento organizacional, profesores jubilados, instituciones de educación superior.

Resultados

Propuesta: Programa de gestión del conocimiento con los profesores jubilados PROGEC



Enfoque metodológico



Presentación de resultados de avance en el proceso de investigación de la Maestría