

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU CONTRIBUCIÓN AL CONTROL INTERNO

Laura Victoria Guerrero Pantoja
Maria Ines Sanchez Grosso
UNIVERSIDAD LIBRE

RESUMEN

El sistema de control interno en las organizaciones ha estado regido por una base normativa, a través de diferentes leyes, decretos y manuales. El sistema de control interno en Colombia ha tenido un amplio desarrollo el cual nos muestra la importancia del autocontrol, el cual se considera como el principal reto, acompañado de las diferentes herramientas tecnológicas de la auditoria basada en evaluaciones de riesgos y accesos a la información de control y auditoria, buscando garantizar la transparencia en el manejo de los diferentes recursos y la eficiencia en los procesos.

Los diferentes procesos de innovación y globalización se caracterizan por sus constantes cambios, lo cual afecta el entorno empresarial, motivo por el cual las organizaciones deben adoptar e implementar modelos de gestión del conocimiento que permita enfrentar las realidades del día a día, generando valor y ventajas competitivas.

Palabras Clave: Gestión del conocimiento, control Interno, autocontrol.

INTRODUCCION

Las organizaciones, se encuentran en cambio constante, lo cual genera la incursión de nuevos enfoques administrativos, siendo el conocimiento fundamental para brindar un mejor enfoque a las organizaciones; la gestión del conocimiento tiene la capacidad de contribuir a la creación de ventaja competitiva sostenible.

La gestión del conocimiento tiene como fin transferir conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en el cual se empleará este conocimiento, la Gestión del Conocimiento, ha ganado importancia en el contexto empresarial, considerando que el

recurso humano es el elemento más importante para lograr competitividad y crecimiento económico de cualquier empresa, dado que busca unir el conocimiento individual con el colectivo para alcanzar las metas y objetivos trazados.

El control interno lo entendemos como el conjunto de planes, métodos principios, mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una institución con el fin de evitar riesgos y fraudes, proteger y cuidar los activos y los intereses de la empresa, el control interno se divide en 3 tipos, el control interno preventivo, de detección y correctivo, los cuales se busca implementar en las organizaciones.

La Gestión de conocimiento contribuye al Control Interno, facilitando el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconecta el conocimiento entre los colaboradores y dependencias, y promueve buenas prácticas de gestión.

Descripción del problema

Debidos a los constantes cambios que se están presentando en la actualidad, las organizaciones han realizado una amplia búsqueda de estrategias y soluciones, lo cual les permita mantenerse posesionados en el mercado, estas búsquedas han permitido que las organizaciones vean la necesidad de realizar transformaciones sostenibles y duraderas, con el fin de conservarlas a través del tiempo.

Entre estas estrategias, es primordial que las organizaciones implementen la gestión del conocimiento, la cual busca fortalecer los procesos de la organización y la capacidad de aprender rápidamente permitiendo mantener los niveles de competitividad.

De igual forma, se observa que la tendencia en el Sistema de Control Interno ha sido la implementación de medidas de prevención y autocontroles encaminados a la prevención de fraudes, corrupción, riesgos y variables, motivo por el cual es importante la implementación de la gestión del conocimiento y el autocontrol en las organizaciones.

Sistematización del problema

En las organizaciones la gestión del conocimiento presenta limitaciones para su implementación, **¿Qué modelo de control interno promueve la Gestión del conocimiento como elemento fundamental dentro de la organización?**

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Proponer un sistema de control integral basado en la gestión del conocimiento y control interno, como herramienta para mitigar el riesgo.

1.2. Objetivos Específicos

1. Identificar estrategias y modelos que faciliten la gestión del conocimiento en la organización.
2. Identificar los modelos de Control Interno, donde se integre la gestión del conocimiento como elemento en el cumplimiento de objetivos dentro de la organización.
3. Determinar los limitantes al interior de la organización, que se convertirían en ventaja competitiva con la implementación de un modelo de gestión de conocimiento.
4. Resaltar la importancia de la gestión del conocimiento dentro del control Interno como herramienta para la mitigación de los riesgos.

JUSTIFICACIÓN

La auditoría interna y la gestión del conocimiento son dos conceptos que tienen una gran relación a nivel empresarial y que han ganado una gran importancia en los últimos tiempos, teniendo en cuenta que la gestión del conocimiento es el canal que permite realizar los procesos de auditoría interna en las organizaciones. La gestión del conocimiento es un factor determinante en la auditoría interna, debido a que los entornos empresariales producto de la globalización y la tecnología han exigido minimizar rutinas y generar procesos más innovadores.

En la actualidad se ha utilizado el término gestión del conocimiento, considerado como un conjunto de estrategias utilizadas dentro de las organizaciones con el fin de potenciar los resultados, buscando agregar valor a sus procesos, utilizando herramientas de gestión, entre las más conocidas se encuentran:

- **Gestión de la información:** determina cuál es la información más importante, para filtrarla, destacarla y transmitirla a los demás empleados, está muy relacionada con el control de la información, ya que corresponde no solo a la distribución sino también a la obtención y análisis.
- **Educación corporativa:** cuando la gestión del conocimiento y la gestión de personas, se trabajan juntas, los objetivos de la empresa a largo plazo se pueden lograr de forma más eficiente.
- **Inteligencia corporativa:** es la suma de todas las inteligencias individuales, es la compatibilidad entre todas las áreas de la empresa.
- **Gestión de conocimientos organizacionales:** utiliza todas las herramientas que tiene disponibles la organización, entre estos encontramos: canales de comunicación claros y eficientes, presentación de soluciones, descentralización de procesos, entre otros.
- **Gestión de talentos:** tener buenos talentos dentro de la empresa es un valor agregado, que permite identificarlos, potenciarlos y aprovecharlos.

Marco Teórico

Antecedentes

El concepto de gestión del conocimiento se desarrolló a partir de los temas básicos de la gerencia de los años 80 y 90, entre los temas principales que generaron este concepto, se encuentra la gestión de calidad total, la innovación continua y la organización, la primera conferencia en la que se incursiono el tema de la gestión del conocimiento, se llamó “ la gerencia del capital del conocimiento en el siglo XXI” la cual se dio a partir de las teorías sobre la inteligencia artificial, esta conferencia fue convocada por Digital Equipment Corporation y por la Technology Transfer Society, en la universidad de Purdue en 1987.

En 1925 , la universidad de Stanford integra conocimientos relacionados con la administración y la gestión; En 1959, empiezan a existir varios lineamientos en los cuales se inició a desarrollar lo que hoy se conoce como la gestión del conocimiento en las organizaciones; En 1970, la capacidad de innovación de las empresas adquiere una alta

importancia, de lo cual se empieza a hacer palpable la necesidad de los métodos de aprendizaje diferentes a los métodos tradicionales, gestionar este conocimiento representaba una dificultad mayor, algo que si fue muy claro en las organizaciones es que el conocimiento era determinante y pasaría a ser un recurso de primer orden; en 1980, las empresas de excelencia son propuestas como modelos de organización, al inicio fueron cogidas como modelos de éxito pero una década después notaron que gran parte de estas organizaciones habían dejado de existir, se pudo concluir que hacían falta cambios enfocados en la cultura organizacional.

En 1988 El filósofo y administrador Peter Drucker, había identificado el conocimiento como la nueva base de la competitividad en la sociedad pos capitalista y el economista Paul Romer definió el conocimiento como el único recurso ilimitado, el único activo que aumenta con su uso.

En 1995 Nonaka y Takeuchi, la organización de creación de conocimiento, tiene 3 funciones principales: generar nuevo conocimiento, crear conocimiento y transferir el conocimiento, difundirlo por toda la organización, integrar el conocimiento a preñiendo nuevas tecnologías, ellos nos mencionan que el conocimiento es creado por los individuos, una organización no puede generar conocimiento sin capital humano.

3. Normatividad o Marco legal

- **Modelo COSO:** Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado del sistema de control interno.
- **Modelo COCO:** Este modelo fue dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), a través de un consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control. El consejo denominado The Criteria of Control Board emitió, el modelo comúnmente conocido como COCO. El modelo busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las siguientes tendencias: 1. En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizativas. 2. En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la eficacia del control. 3. En el énfasis de las autoridades (Boletín de la

Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina - N.º 11 – noviembre de 2003)

- **Ley 87 de 1993:** Mediante esta ley se establecen normas para el control interno en las entidades y organismos del estado, pertenece al marco legal de las empresas.
- **Decreto 1599 de 2005**, por medio del cual se dispone la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI en todas las entidades que hacen parte del ámbito de aplicación de la Ley 87 de 1993, las organizaciones del Estado han involucrado en su cultura organizacional los aspectos básicos para operacionalizar de manera práctica el Sistema de Control Interno.
- **Decreto 815 del 08 de mayo de 2018**, Norma por la cual se modifica la ley 87 de 1993, Establece las normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y dispone que el diseño y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientará, entre otros aspectos, a la protección de los recursos de la organización y a la adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten y a la aplicación de medidas para prevenir, detectar y corregir las desviaciones que se presenten al interior y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- **Norma NTC- ISO 30401:2019**, tiene como objetivo orientar a las organizaciones para que implementen un sistema de gestión del conocimiento que le agregue valor mediante la adquisición, transferencia, retención y aplicación del conocimiento, con el fin de alcanzar objetivos estratégicos, esta norma puede ser utilizada en empresas del sector público y privado, sin importar el sector o tamaño.
- **Reglamento interno de trabajo:** Se refiere al conjunto de normas que determinan las condiciones que deben sujetarse al empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio, en el cual se establecen las condiciones que rigen el desarrollo de las labores a realizar.
- **NIA 315;** el control interno se define como: El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información

financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno. (NIA 315, 2013, p.2).

El control interno, por muy eficaz que sea, sólo puede proporcionar a la entidad una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos de información financiera. La probabilidad de que se cumplan se ve afectada por las limitaciones inherentes; incluyendo el hecho de que los juicios humanos a la hora de tomar decisiones pueden ser erróneos. Por ejemplo, puede haber un error en el diseño o el cambio de un control, del mismo modo, el funcionamiento de un control puede no ser eficaz o que no se utilice de manera eficaz porque la persona responsable de la revisión de la información no comprenda su finalidad o no adopte las medidas adecuadas (NIA 315, 2013, p.19)

4. Marco Conceptual

Autocontrol: Es la capacidad de todo servidor público (independientemente de su nivel jerárquico) de evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz.

Control Interno: Es el plan de una organización y todos los métodos y procedimientos que adopta la administración de una entidad para ayudar al logro de objetivos de la administrativos de asegurar, en cuanto sea posible , la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas administrativas , la salvaguarda de los activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de los registros contables y preparación oportuna de la información financiera contable (Blanco, 1988).

Capital intelectual: Es la suma de todos los activos intangibles que una compañía, a través de la innovación y el desarrollo, ha conseguido transformar en conocimiento y en valor añadido, ya sea presente o futuro.

Capital Humano: Becker (1964) define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.

Conocimiento: Es un conjunto de saberes, que muchas veces resulta difícil de poderse comunicar. Por ello es preciso que se elaboren dentro de la organización una serie de manuales, tablas, diagramas y cualquier otra herramienta que ayude y permita su transmisión.

Cultura organizacional: Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica.

Gestión de Riesgos: Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto al alcance de los objetivos de la organización.

Gestión del conocimiento: Es un sistema facilitador que transfiere experiencias individuales y colectivas. Estas experiencias forman parte del conocimiento del recurso humano que trabaja en una organización. El propósito es conseguir que ese conocimiento se convierta en un valor agregado para la empresa y le permita obtener una ventaja sostenible sobre las demás.

Información: Engloba una serie de datos que se encuentran estructurados de acuerdo con su relevancia y propósito. La información es un mensaje que se transmite a una persona o a un grupo de personas que forman parte de una organización. Este mensaje se transmite con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Innovación: es un proceso mediante el cual un dominio, producto o servicio se renueva y actualiza por medio de la aplicación de nuevos procesos, la introducción de nuevas técnicas o el establecimiento de ideas exitosas, esto con el fin de crear un nuevo valor.

Sistema de Control Interno: Se entiende como el sistema integrado por el esquema de la organización, y es el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la

información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de la políticas trazadas por la Dirección y en atención a las metas y objetivos previstos.

5. Diseño Metodológico

5.1. Tipo de Investigación

Se desarrollará un tipo de investigación documental, por medio del análisis de las lecturas y consulta de libros, con el propósito de resaltar la relevancia de la gestión del conocimiento y su aporte al control interno de las organizaciones, buscando ampliar sus diferentes enfoques y conocerlos de mejor forma, siempre teniendo en cuenta que la gestión del conocimiento es un proceso que permite transferir conocimientos o experiencias de una persona a otra , lo cual facilita la transmisión de información y habilidades de manera sistemática y eficiente.

5.2. Método de Investigación

Método deductivo, se utilizan situaciones generales buscando analizar la gestión del conocimiento en las organizaciones y su aporte al control interno.

5.3. Población y muestra

La población son los empleados de diferentes niveles de la empresa, con el fin de buscar analizar la gestión del conocimiento en las diferentes áreas que las conforman y poder determinar el alcance que tienen en el control interno.

La muestra serán 15 empleados.

5.4. Técnicas e instrumentos

Para realizar este documento investigativo se plantea utilizar diferentes fuentes bibliográficas, buscando las fuentes que permiten la medición de la gestión del conocimiento como son: el network, el análisis, la codificación, y la diseminación, Wen (2009), plantea que la gestión del conocimiento se evalúa con cinco elementos fundamentales: 1. Estrategias y liderazgo, 2. La cultura 3. La tecnología, 4. La medición, 5. Los procesos de gestión del conocimiento.

Fuentes de información Primaria

- Reglamentos internos de trabajo de diferentes organizaciones
- Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)
- Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995)
- Modelos GC de Sense - Making de Choo (1998)
- Lineamientos de la superintendencia financiera.
- Decreto 815 del 08 de mayo de 2018
- Modelo COSO
- Resultado del cuestionario

Fuentes de información Secundaria

- Trabajos de grado y trabajos investigativos, que han realizado estudios similares, en los cuales podemos soportarnos en antecedentes y definiciones útiles para la investigación.
- Libros, revistas investigativas y archivos bibliográficos en los cuales podemos obtener definiciones de expertos.

Variables e Indicadores

A continuación, se mencionarán las variables e indicadores que manejaremos para la investigación:

Variables cuantitativas

- *Costos*: esta variable corresponde a los gastos o precios que se pagan por adquirir ya sea un bien o un servicio, o hacer cumplir misiones, metas objetivos organizacionales.
- *Número de Capacitaciones*: Corresponde al número de capacitaciones que se realizaron durante el periodo de tiempo en estudio.
- *Número de Empleados Capacitados*: Corresponde a la cantidad de funcionarios que asistieron a las capacitaciones, con respecto al número de empleados de la organización.

Variables cualitativas

- *Características organizacionales*: la cultura, estructura organizacional, la cual comprende las características de la organización.
- *Actitudes de los individuos de una organización*: su comportamiento frente a las diferentes actividades en la organización.
- *Liderazgo*: Orientado al conocimiento con el fin de afianzar sus fortalezas.
- *Cultura*: Determinar el enfoque hacia el aprendizaje organizacional y la innovación
- *Tecnología*: Facilita canales de comunicación más efectivos y accesibles.
-

Indicadores

- *Variación inversión*: Costo de inversión del año actual/ costo de Inversión año anterior.
- *% Eficacia*: Comparación de lo realizado con los objetivos previamente establecidos, Medir si los objetivos y metas se cumplieron.
- *%Eficiencia*: Corresponde a la relación entre el trabajo útil desarrollado y los recursos empleados para llevarlo a cabo.
- *Rotación de personal*: Cantidad de personas actuales en la organización entre el número de personas desertores en un determinado periodo de tiempo.
- *Número de capacitaciones por año*: Cantidad de personas activas en la organización entre el número de personas asistentes a las diferentes capacitaciones.

6. DESARROLLO

6.1. Estrategias y modelos de la gestión del conocimiento.

A continuación, presentamos los 9 modelos de la gestión del conocimiento más relevantes:

1. Modelo de E. Bueno
2. Modelo Andersen
3. Proceso de creación de conocimiento

4. Knowledge management assessment tool
5. Gopal & Gagno
6. Modelo SECI
7. Modelo DIKW
8. Modelo de aprendizaje organizativo de Senge
9. Modelo de gestión del conocimiento en espiral de Boisot

Modelo de E. Bueno

Los conceptos clave que se han derivado de las tres palabras protagonistas de la sociedad del conocimiento en la que vivimos (información, conocimiento y aprendizaje) son capital intelectual, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo. Esta propuesta de naturaleza estratégica ha sido concretada por Bueno (2002) en la denominada “Tríada Conceptual”.

A continuación, vamos a analizar a profundidad estos conceptos claves:

El aprendizaje organizativo: El aprendizaje es la clave para que las personas y las organizaciones sean más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimientos.

El capital Intelectual: Representa la perspectiva estratégica de la razón o medición y comunicación de los activos intangibles creados o poseídos por la organización, buscando potenciar estos elementos intangibles.

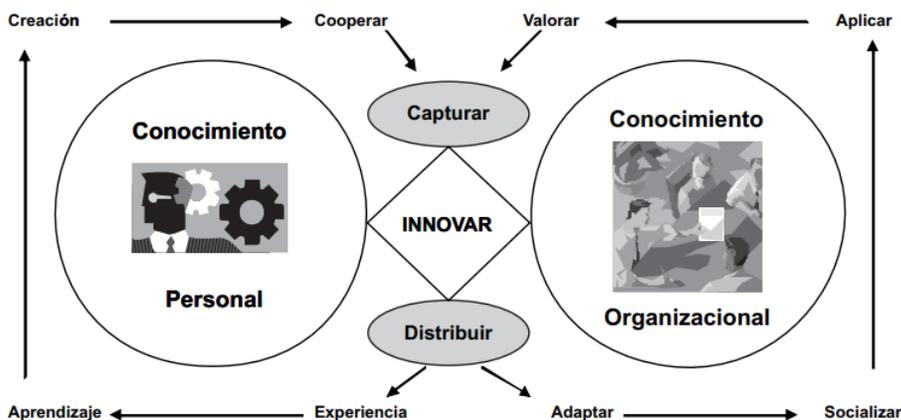
La Dirección del conocimiento: Refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados.

Modelo Andersen

Según el modelo del conocimiento de Arthur Andersen el cual reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información; La novedad del mismo se basa en que, desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización y desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual

sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Modelo de gestión del conocimiento de Arthur Andersen (1999)



Fuente: Arthur Andersen (1999)

Proceso de creación de conocimiento

Ikujurio Nonaka (1991, 1994) Su modelo de proceso de Creación del Conocimiento fue expuesto en una serie de artículos y libros desde principios de los noventa. Representa un riguroso enfoque que describe los caminos por los que el conocimiento es generado, transferido y recreado en las organizaciones.

El modelo propone que las compañías intensivas en conocimiento facilitan de forma consciente una interrelación entre las formas de conocimiento tácito y explícito. Para que el conocimiento tácito pueda ser rentabilizado al máximo, es necesario que se substraiga del contexto de origen y se formalice, lo que significa que entre el conocimiento tácito y el explícito, obra un “ciclo de conversión”, el cual es modelizado en cuatro procesos.

- *Socialización del Conocimiento (de tácito a tácito)*: consiste en compartir conocimiento tácito y las experiencias que poseen los individuos con los demás miembros del grupo, a través del ejercicio práctico y proximidad física.

- *Externalización del Conocimiento (de tácito a explícito)*: supone el proceso de transformación de los conocimientos de los individuos y grupos en conocimiento codificado y explícito.
- *Combinación del Conocimiento (de explícito a explícito)*: utiliza procesos sociales para sumar y combinar “bloques” de conocimiento explícito.
- *Internalización del Conocimiento (de explícito a tácito)*: supone la aplicación del saber explícito en el interior de los diferentes contextos de acción, como son las acciones, procesos e iniciativas estratégicas.

Nonaka y Takeuchi (1995) 20 señalan que la infraestructura organizacional desempeña un papel importante para que este ciclo de conversión se desarrolle de manera efectiva. Y proponen cinco condiciones (buenas prácticas y procesos de gestión) requeridas para tal fin: Intención, Autonomía, Fluctuación y caos creativo, Redundancia y Requisito de variedad.

Knowledge management assessment tool

El KMAT3 es un método de evaluación y diagnóstico desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC, propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

Liderazgo: Definición de la estrategia orientada al conocimiento con el fin de afianzar sus fortalezas.

Cultura: Determina el enfoque hacia el aprendizaje organizacional y la innovación.

Tecnología: Facilita la adecuación de los canales para la comunicación, haciéndola más efectiva y accesible para toda la organización.

Medición: Implica la medición del capital intelectual y la forma cómo se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Gopal & Gagno

Gopal y Gagnon en 1995, plantean su modelo que está dividido en tres áreas:

- *Administración del conocimiento:* Determinación de los componentes de capital intelectual de la organización, para el diagnóstico de la situación actual del conocimiento y el planteamiento de situaciones futuras.
- *Administración de información:* Almacenamiento de la información como base del conocimiento en la búsqueda de establecer la calidad y las características necesarias de la información para las situaciones futuras.
- *Administración del aprendizaje:* Establece propuestas y prototipos de aprendizaje, así como formas para cuantificarlo, de manera que el conocimiento y el aprendizaje organizacional se integren en la cultura de la empresa como valores y motiven el crecimiento y desarrollo de los individuos.

Modelo SECI

Es una extensión del modelo de Nonaka y Takeuchi, y se enfoca en los procesos de conversión del conocimiento. SECI representa las etapas de Socialización (compartir conocimiento tácito entre individuos), Externalización (convertir conocimiento tácito en explícito), Combinación (integrar conocimiento explícito) e Internalización (aplicar conocimiento explícito para desarrollar conocimiento tácito).

Modelo DIKW

Este modelo representa las etapas de Datos, Información, Conocimiento y Sabiduría. Proporciona una estructura jerárquica para comprender cómo se transforman los datos en información, luego en conocimiento y, finalmente, en sabiduría. Se utiliza para guiar la gestión del conocimiento y el proceso de toma de decisiones.

Modelo de aprendizaje organizativo de Senge:

Este modelo se centra en el aprendizaje continuo y la mejora de la organización como un todo. Se basa en cinco disciplinas del aprendizaje: dominio personal, modelos mentales compartidos, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento

sistémico. Estas disciplinas se combinan para fomentar la generación y transferencia de conocimiento dentro de la organización.

Modelo de gestión del conocimiento en espiral de Boisot:

Este modelo propone que el conocimiento puede ser clasificado en cuatro categorías: conocimiento codificado, conocimiento personal, conocimiento de red y conocimiento conceptual. Estas categorías interactúan entre sí y forman una espiral ascendente en la que el conocimiento codificado se transforma en conocimiento personal, y este a su vez se convierte en conocimiento conceptual y de red.

Modelos de Control Interno

Modelo COSO

El modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) es un marco de referencia ampliamente utilizado para la gestión del riesgo y el control interno en las organizaciones. El modelo COSO proporciona una estructura integral que ayuda a las organizaciones a evaluar, diseñar e implementar controles internos efectivos. La gestión del conocimiento, por otro lado, se refiere a los procesos y actividades destinados a capturar, organizar, almacenar y compartir el conocimiento dentro de una organización para mejorar su rendimiento y competitividad. La gestión del conocimiento implica identificar y documentar el conocimiento crítico, facilitar su acceso y transferencia, fomentar la colaboración y el aprendizaje organizacional, y promover una cultura que valore y apoye el intercambio de conocimientos.

Si bien el modelo COSO y la gestión del conocimiento se centran en aspectos diferentes de la gestión empresarial, existen puntos de conexión entre ellos. Aquí hay algunas formas en las que pueden estar relacionados:

Identificación de riesgos del conocimiento: El modelo COSO puede ayudar a identificar los riesgos asociados con la gestión del conocimiento, como la pérdida de conocimiento

crítico debido a la rotación del personal, la falta de documentación adecuada o la falta de transferencia de conocimiento entre equipos y departamentos.

Diseño de controles internos: El modelo COSO proporciona pautas para diseñar controles internos efectivos que pueden aplicarse a la gestión del conocimiento. Esto podría incluir la implementación de sistemas de gestión del conocimiento, la definición de roles y responsabilidades claras para la captura y transferencia de conocimiento, y la incorporación de prácticas de gestión del conocimiento en los procesos y procedimientos existentes.

Evaluación de la efectividad de los controles: El modelo COSO también puede ser utilizado para evaluar la efectividad de los controles internos relacionados con la gestión del conocimiento. Esto implica monitorear y medir cómo se están aplicando los controles, identificar brechas o deficiencias y tomar medidas correctivas para mejorar la gestión del conocimiento en la organización.

Aunque el modelo COSO se centra principalmente en la gestión del riesgo y el control interno, puede proporcionar un marco útil para abordar aspectos de la gestión del conocimiento en una organización. Al aplicar los principios y prácticas del modelo COSO, las organizaciones pueden fortalecer sus procesos de gestión del conocimiento y garantizar que el conocimiento crítico se capture, comparta y utilice de manera efectiva para el beneficio de la organización.

Modelo COCO

El Modelo COCO (siglas en inglés de "Comprehend, Organize, Communicate, and Operate") es un enfoque utilizado en la gestión del conocimiento. Se trata de un modelo conceptual que describe las diferentes etapas involucradas en el proceso de gestión del conocimiento en una organización.

El modelo COCO se compone de cuatro elementos principales:

Comprehend (Comprender): Esta etapa implica la adquisición y comprensión del conocimiento existente tanto dentro como fuera de la organización. Comprender implica identificar la información relevante, extraer el conocimiento implícito y explícito, y analizar su validez y utilidad.

Organize (Organizar): Una vez que se ha comprendido el conocimiento, es necesario organizarlo de manera estructurada y accesible. Esto implica clasificar la información, crear bases de datos, desarrollar taxonomías y ontologías, y establecer sistemas de gestión del conocimiento para facilitar su búsqueda y recuperación.

Communicate (Comunicar): En esta etapa, el conocimiento se comparte y difunde dentro de la organización. Esto puede incluir la creación de bases de conocimiento, la colaboración en línea, el uso de herramientas de comunicación y colaboración, y la promoción de una cultura de intercambio de conocimientos.

Operate (Operar): La etapa final del modelo COCO implica utilizar el conocimiento adquirido para mejorar los procesos y la toma de decisiones en la organización. Esto implica aplicar el conocimiento en la resolución de problemas, la implementación de mejores prácticas, la innovación y el aprendizaje continuo.

El Modelo COCO proporciona un marco general para la gestión del conocimiento, ayudando a las organizaciones a comprender, organizar, comunicar y operar con el conocimiento de manera efectiva. Al seguir este modelo, las organizaciones pueden aprovechar su conocimiento colectivo y promover una cultura de aprendizaje y mejora continua.

Modelo MECI

El propósito del Modelo Estándar de Control Interno MECI es proporcionar una serie de pautas o directrices dirigidas a controlar la planeación, gestión, evaluación y seguimiento en las entidades de la administración pública, facilitando el desarrollo del Sistema de Control Interno. Estructura, que permite ser adaptada de acuerdo con la naturaleza de las mismas, organización,

tamaño y particularidades, con el fin de identificar claramente los roles y responsabilidades de quienes liderarán y participarán activamente en el proceso.

La estructura del modelo MECI es la siguiente:

1. Módulo de Control de Planeación y Gestión
2. Módulo de Control de Evaluación y Seguimiento

Seis (6) componentes:

1. Talento Humano
2. Direccionamiento Estratégico
3. Administración del Riesgo
4. Autoevaluación Institucional
5. Auditoría Interna
6. Planes de Mejoramiento

Trece (13) elementos:

1. Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos
2. Desarrollo del Talento Humano
3. Planes, Programas y Proyectos
4. Modelo de Operación por Procesos
5. Estructura Organizacional
6. Indicadores de Gestión
7. Políticas de Operación
8. Políticas de Administración del Riesgo
9. Identificación del Riesgo
10. Análisis y Valoración del Riesgo
11. Autoevaluación del Control y Gestión
12. Auditoría Interna
13. Plan de Mejoramiento

El Modelo Estándar de Control Interno, en el componente Talento Humano, tiene como propósito establecer los elementos que le permiten a la entidad crear una conciencia de control y un adecuado control a los lineamientos y actividades tendientes al desarrollo del talento humano, influyendo de manera profunda en su planificación, gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el marco legal que le es

aplicable a la entidad. Su implementación parte del conocimiento de los fines del Estado, su función y objetivos; de las políticas de Desarrollo Administrativo en materia de talento humano; de los parámetros de la ética y la moral que deben primar en el ejercicio de la función pública; de los principios y valores de la máxima autoridad o representante legal, de su nivel directivo y de todos los servidores en general; de su cultura organizacional; de las expectativas de la ciudadanía o de alguna de las partes interesadas a las cuales sirve, y de las relaciones con otras entidades públicas. Con base en estos factores, la entidad realiza una revisión interna que le permite generar una regulación propia para vivenciar la ética, contar con unas prácticas efectivas de Desarrollo del Talento Humano, de acuerdo con su naturaleza, que favorezcan el control y se oriente claramente hacia la prestación de un servicio público con transparencia, eficacia, eficiencia y un uso responsable de los recursos.

MIPG

De acuerdo con el Manual Operativo de la Función Pública, <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/>, El Modelo Integral de Planeación y Gestión (MIPG) es una herramienta utilizada en la administración pública en algunos países, como Colombia, para promover la eficiencia, la transparencia y el buen gobierno en las organizaciones gubernamentales. MIPG busca mejorar la gestión pública a través de la implementación de procesos y estructuras que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la rendición de cuentas.

La relación entre el MIPG y la Gestión del Conocimiento radica en que ambos enfoques buscan mejorar la eficiencia y la efectividad de una organización. El MIPG proporciona una estructura y un marco de trabajo para la planificación y gestión estratégica, mientras que la Gestión del Conocimiento brinda herramientas y procesos para capturar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de esa estructura.

En el contexto del MIPG, la Gestión del Conocimiento puede ser utilizada para identificar y documentar las mejores prácticas, promover el intercambio de conocimientos entre diferentes áreas de la organización, facilitar la capacitación y el desarrollo del personal, y mejorar la toma de decisiones basada en información y conocimiento actualizado.

Además, la Gestión del Conocimiento puede contribuir a la rendición de cuentas y transparencia en el MIPG, ya que proporciona una base sólida de conocimiento y evidencia para evaluar el desempeño de la organización, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas.

La Gestión del Conocimiento puede ser una herramienta complementaria y beneficiosa en el contexto del Modelo Integral de Planeación y Gestión (MIPG), ya que ayuda a fortalecer la capacidad de la organización para cumplir con los objetivos estratégicos y mejorar la toma de decisiones basada en conocimiento.

Limitantes de la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento puede enfrentar varias limitaciones o desafíos en su implementación y desarrollo. Algunas de las limitaciones comunes incluyen:

Cultura organizativa: La falta de una cultura de colaboración, aprendizaje y compartición de conocimientos puede obstaculizar la gestión del conocimiento. Si los empleados no están dispuestos a compartir sus conocimientos o si existe una mentalidad de proteger la información, será difícil implementar eficazmente iniciativas de gestión del conocimiento.

Falta de liderazgo y compromiso: La gestión del conocimiento requiere el liderazgo y el compromiso de los altos directivos de la organización. Si la alta dirección no valora ni respalda activamente las iniciativas de gestión del conocimiento, es probable que se destinen pocos recursos y esfuerzos a su implementación.

Tecnología inadecuada: La falta de infraestructura tecnológica adecuada puede ser una limitación para la gestión del conocimiento. Las herramientas y sistemas de gestión del conocimiento, como bases de datos, plataformas de colaboración y sistemas de búsqueda, son fundamentales para facilitar el acceso y la compartición de conocimientos. Sin una tecnología adecuada, la gestión del conocimiento puede ser ineficiente y limitada.

Falta de habilidades y capacitación: La gestión del conocimiento requiere habilidades específicas, tanto técnicas como sociales. Los empleados necesitan habilidades en la búsqueda, organización y análisis de información, así como en la comunicación y colaboración efectiva. Si los empleados carecen de estas habilidades y no reciben capacitación adecuada, puede dificultar la implementación de la gestión del conocimiento.

Resistencia al cambio: La gestión del conocimiento implica cambios en la forma en que se realiza el trabajo y en la cultura organizativa. Algunos empleados pueden resistirse al cambio y aferrarse a las formas tradicionales de hacer las cosas. La resistencia al cambio puede obstaculizar la implementación de la gestión del conocimiento y limitar su efectividad.

Falta de incentivos: Si los empleados no son incentivados o recompensados por compartir conocimientos, es probable que no lo hagan de manera proactiva. La falta de incentivos puede reducir la motivación de los empleados para participar en iniciativas de gestión del conocimiento y limitar la adopción de estas prácticas en la organización.

Es importante reconocer estas limitaciones y abordarlas de manera proactiva para mejorar la gestión del conocimiento en una organización. Esto puede implicar la promoción de una cultura de colaboración, el compromiso de la alta dirección, la inversión en tecnología adecuada, la capacitación de los empleados y el establecimiento de incentivos para fomentar la compartición de conocimientos.

Cuadro 1. Limitantes de la gestión del conocimiento

Limitante	Descripción
Confusión conceptual	Falta de claridad conceptual sobre el significado de lo que es la gestión del conocimiento Ausencia o falta de claridad de objetivos en lo referente al rol de la gestión del conocimiento
Generalizar	Tendencia a generalizar, sin contextualización, modelos desarrollados en contextos distintos a los de aplicación.
Confundir fines con estrategias	Confusión en el concepto de la gestión del conocimiento, al entenderla como un fin en sí misma, en vez de tratarla como una estrategia para contribuir al logro de los objetivos institucionales, tomar decisiones o solucionar problemas detectados en el Subsistema
Falta de planeación	Falta de planificación de esta gestión
Falta de compromiso de los directivos	Es una de las barreras más críticas si se pretende implementar la gestión de conocimiento en una organización, especialmente en la creación y en el compartir de conocimiento. Los directivos tienen que tener una visión clara sobre el tipo de conocimiento que se debe desarrollar y manejar dentro de la organización
Cultura inadecuada	La cultura organizacional define las creencias, los valores y las costumbres sociales que determinan la forma como los individuos se comportan y trabajan dentro de la organización. Así mismo, esta considera varios aspectos sobre todo la colaboración entre individuos y la confianza.
Estructura organizacional inadecuada	La estructura organizacional va en paralelo a la estrategia de la entidad u organización, por lo tanto esta debe servir de soporte a la transferencia de conocimiento y debe contribuir hacia la creación y re-utilización del conocimiento para la implementación exitosa de la gestión del conocimiento. La falta de esta estructura puede llevar a que las actividades para la implementación de la gestión del conocimiento no se den.
Falta de motivación y recompensas	Los empleados de una organización comparten sus conocimientos de manera más fácil cuando están motivados. La recompensa por compartirlo puede ser un incentivo para los empleados y así mismo una motivación para los mismos.

Fuente. Diseño propio

Importancia de la gestión del conocimiento dentro del control interno como herramienta para la mitigación de los riesgos.

La gestión del conocimiento juega un papel fundamental dentro del control interno como herramienta para la mitigación del riesgo. El control interno se refiere al conjunto de políticas, procesos y procedimientos implementados por una organización para garantizar que se alcancen sus objetivos de manera efectiva y eficiente, y para salvaguardar los activos y recursos de la empresa.

La gestión del conocimiento se centra en capturar, organizar, almacenar y compartir el conocimiento dentro de una organización. A través de la gestión del conocimiento, se busca aprovechar la experiencia y el conocimiento colectivo de los empleados para mejorar la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

A continuación, se presentan algunas razones por las cuales la gestión del conocimiento es importante en el contexto del control interno y la mitigación del riesgo.

Identificación y evaluación de riesgos: La gestión del conocimiento permite recopilar y analizar información relevante sobre los riesgos a los que está expuesta una organización. Esto incluye la identificación de riesgos potenciales, la evaluación de su probabilidad e impacto, y la adopción de medidas preventivas para mitigarlos. El conocimiento compartido y documentado sobre riesgos pasados y presentes ayuda a la organización a anticiparse y responder de manera más efectiva a los riesgos futuros.

Mejora de los procesos y procedimientos: El conocimiento organizacional recopilado a través de la gestión del conocimiento puede utilizarse para mejorar los procesos y procedimientos internos. Esto incluye la identificación de brechas y debilidades en los controles existentes, así como la implementación de mejores prácticas y soluciones más efectivas. La gestión del conocimiento permite capturar el aprendizaje organizacional y utilizarlo para optimizar los sistemas de control interno.

Formación y capacitación: La gestión del conocimiento facilita la transferencia de conocimiento entre los miembros de la organización, lo que incluye la formación y capacitación en temas relacionados con el control interno y la mitigación del riesgo. Mediante la documentación de buenas prácticas, lecciones aprendidas y casos de estudio, se puede proporcionar a los empleados las herramientas y los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades de control interno.

Toma de decisiones informada: La gestión del conocimiento proporciona a los responsables de la toma de decisiones información actualizada y relevante sobre los riesgos y controles internos de la organización. Esto les permite tomar decisiones informadas basadas en evidencias y conocimientos previos. El acceso a la información y el conocimiento organizacional mejora la capacidad de evaluar y abordar los riesgos de manera oportuna y efectiva.

En resumen, la gestión del conocimiento es una herramienta clave para fortalecer el control interno y mitigar el riesgo en una organización. Facilita la identificación y evaluación de riesgos, mejora los procesos y procedimientos, proporciona formación y capacitación, y respalda la toma de decisiones informada. Al fomentar el intercambio y la aplicación del conocimiento, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para prevenir y mitigar los riesgos internos y externos que podrían afectar su éxito a largo plazo.

Resultado

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el resultado obtenido de esta investigación es mencionar los conceptos, clasificación y características principales de la gestión del conocimiento en la organización, y proponer un sistema de control integral basado en la gestión del conocimiento y control interno, como herramienta para mitigar el riesgo.

El control interno y la mitigación del riesgo son aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier organización. Para fortalecer estos elementos, es crucial contar con un sistema integral de gestión de conocimiento que permita la recopilación, organización y acceso eficiente a la información relevante para la toma de decisiones y la identificación de riesgos potenciales. Esta propuesta tiene como objetivo presentar una estrategia para implementar un sistema de gestión de conocimiento efectivo en su organización.

Diagnóstico: realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la gestión del conocimiento en la organización, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora.

Esto puede implicar la revisión de los procesos existentes, la identificación de las fuentes de conocimiento clave, la evaluación de las tecnologías utilizadas y la comprensión de las necesidades y expectativas de los usuarios.

Definición de Objetivos: establecer objetivos claros y medibles para el sistema de gestión de conocimiento. Estos objetivos deben estar alineados con las metas y estrategias de la organización. Algunos ejemplos de objetivos podrían ser: mejorar el acceso a la información relevante, fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos, y facilitar la identificación y mitigación de riesgos.

Selección de una Plataforma Tecnológica: evaluar las opciones disponibles en el mercado y seleccionar una plataforma tecnológica que se adapte a las necesidades de la organización. La plataforma debe permitir la creación de una base de conocimientos centralizada, la búsqueda rápida y precisa de información, la colaboración entre los usuarios y la seguridad de los datos.

Diseño de la Estructura de Conocimiento: Definir una estructura clara y lógica para organizar la información dentro del sistema de gestión de conocimiento. Esto puede implicar la creación de categorías, etiquetas y metadatos que faciliten la búsqueda y recuperación de la información relevante. También es importante establecer procesos para la actualización y mantenimiento de la base de conocimientos.

Implementación y Capacitación: implementar el sistema de gestión de conocimiento en la organización y proporcionar capacitación adecuada a los usuarios. Es fundamental asegurarse de que todos los empleados comprendan cómo utilizar la plataforma y cómo contribuir de manera efectiva al conocimiento compartido. Esto puede incluir la creación de guías de usuario, la realización de talleres de capacitación y la asignación de roles y responsabilidades claras.

Monitoreo y Mejora Continua: establecer métricas de desempeño y realizar un seguimiento regular para evaluar la efectividad del sistema de gestión de conocimiento.

Obtener retroalimentación de los usuarios y realizar ajustes según sea necesario. La mejora continua es fundamental para garantizar que el sistema siga siendo relevante y cumpla con los objetivos establecidos.

Promoción de una Cultura del Conocimiento: fomentar una cultura organizacional que valore el conocimiento y promueva su intercambio. Esto puede incluir la implementación de programas de reconocimiento, la creación de comunidades de práctica y el fomento de la colaboración y el aprendizaje entre los empleados.

La implementación de un sistema integral de gestión de conocimiento puede ser una estrategia efectiva para fortalecer el control interno y mitigar el riesgo en una organización. Al recopilar, organizar y facilitar el acceso al conocimiento relevante, se pueden tomar decisiones más informadas y anticipar posibles riesgos. Esta propuesta proporciona una guía básica para la implementación exitosa de dicho sistema, pero es importante adaptarla a las necesidades y características específicas de su organización.

CONCLUSIONES

Existen varios modelos y enfoques que pueden facilitar la gestión del conocimiento en una organización, entre ellos podemos destacar:

Modelo de E. Bueno, Modelo Andersen, Proceso de creación de conocimiento, Knowledge management assessment tool, Gopal & Gagno, Modelo SECI, Modelo DIKW, Modelo de aprendizaje organizativo de Senge, Modelo de gestión del conocimiento en espiral de Boisot; cada modelo tiene sus propias ventajas y enfoques particulares, y es importante adaptarlos a las necesidades y características específicas de la organización para obtener óptimos resultados.

El control interno y la gestión del conocimiento son dos conceptos distintos pero relacionados en el ámbito empresarial. El control interno se refiere al conjunto de procesos, políticas y procedimientos diseñados para salvaguardar los activos de una organización, garantizar la exactitud y confiabilidad de la información financiera y

operativa, y promover el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Por otro lado, la gestión del conocimiento se refiere a las estrategias y prácticas utilizadas para identificar, capturar, organizar, almacenar y compartir el conocimiento dentro de una organización.

Los modelos de Control Interno, COSO, COCO, MECI y MIPG, se relacionan con la gestión del conocimiento en los siguientes aspectos: Identificación de riesgos, documentación de procesos, formación y capacitación, compartir lecciones aprendidas, acceso a la información.

El control interno y la gestión del conocimiento se complementan mutuamente. El control interno proporciona un marco para garantizar la eficiencia y efectividad de las operaciones, mientras que la gestión del conocimiento facilita la captura, almacenamiento y compartición del conocimiento necesario para respaldar los procesos de control interno. Juntos, estos enfoques pueden ayudar a las organizaciones a fortalecer su desempeño y tomar decisiones informadas.

La gestión del conocimiento puede enfrentar varios limitantes y obstáculos en su implementación y desarrollo. Algunos de los desafíos más comunes son los siguientes: La falta de una cultura de colaboración, aprendizaje y compartición de conocimientos, resistencia al cambio, los líderes no respaldan ni asignan los recursos necesarios para su implementación, inadecuada infraestructura y deficiencia de herramientas tecnológicas, falta de capacitación y poca motivación.

La gestión del conocimiento es una herramienta clave para fortalecer el control interno y mitigar el riesgo en una organización. Facilita la identificación y evaluación de riesgos, mejora los procesos y procedimientos, proporciona formación y capacitación, y respalda la toma de decisiones informada. Al fomentar el intercambio y la aplicación del conocimiento, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para prevenir y mitigar los riesgos internos y externos que podrían afectar su éxito a largo plazo.

Relación de fuentes

Farfán D. Garzón M (2006) la gestión del conocimiento 1(112)

Anagrama. Martínez, N. (2006). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible Capital*, 2(13), 308-326.

Angulo, R., Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70 (2017)

Carvajal, A. (2006). Teoría y práctica de la sistematización de experiencias. 2ª. Ed. Cali: Universidad del Valle.

Corredor-Higuera, J. A., y Paz-Sefair, A., Reflexiones sobre las funciones jurisdiccionales de la Superintendencia Financiera de Colombia, *Entramado*, 12(1), 174-200 (2016)

Cowan, R. A., An abbreviated annotated bibliography Peter Ferdinand Drucker 1909. In *Peter Drucker: Critical Evaluations in Business and Management History*, 11-80 (2005)

Crespo, J. M., Administración y Organizaciones Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo, *Rev. Semestre Económico*, 8(16), 67-97 (2005)

Debate. Hernández, R. (2005). Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico. *Rev. Negotium*, 1(1), 3-11.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2002). Lineamientos Generales para la Administración del Talento humano al Servicio del Estado. Bogotá.

(2005). Planeación de los Recursos Humanos - Lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1449938074_a1_0ac401ef50e13ec6115298e49819a7.pdf

(2012). Metodología para la implementación del Modelo Integrado de planeación y Gestión. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1453841665_fda48d26_f24a13b9a8a93d1b0c0cf0ec.pdf.

(2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano MECI 2014. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2162.pdf/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>.

- Gádamer, H. (2000). *La Educación es Educarse*. Barcelona:
- González, J., y Álvarez, L., *Gestión de Conocimiento e Innovación Abierta: Hacia la conformación de un modelo teórico relacional*, *Rev. Venezolana de Gerencia*, 88, 1199-1222, (2019)
- Lipovetsky, G. (2000). *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona.
- Martínez, A. (2007). *La significación de la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional*. *Univ. Psychol*, 6(1), 155-162. Bogotá.
- Martínez, I. y Ruiz, J. (s. f.). *Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento*. Recuperado el 21 de octubre del 2010, de: [http:// www.upct.es/~economia/PUBLI-](http://www.upct.es/~economia/PUBLI-) Universidad Nacional de Colombia · Sede Manizales 125
- Morris, D. (1970). *El zoo humano*. Barcelona: Plaza & Janes Editores. Pinilla Hurtado, G. (1997). *Relaciones pedagógicas*. *Revista Maestría en Educación*, 1(1). Manizales:
- Mélich, J. (1994). *Del Extraño al Cómplice. La Educación en la Vida Cotidiana*. Barcelona: Antrophos.
- Paidós. González, L. (2007). *Humanismo y gestión humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral*.
- Paidós. Scott, I. (2007). *El Coaching Gerencial: Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones*.
- Polanyi, M., *The tacit dimension*, University of Chicago Press (2009)
- Rojas, C. (2012). *Cultura organizacional y gestión del conocimiento: un abordaje desde las Ciencias Sociales*. *Novum*, (2), 114—125.
- Sarur, M., *The importance of intellectual capital in organizations*, *Rev. Administrative Sciences*, 1, 39-45 (2013)
- Senge, P.M., *The Leader's New Work: Building learning organizations*, *Rev. How Organizations Learn: Managing the search for knowledge*, 462-486 (2004)
- Serrano, C., y Ballesteros, S., *Financiación De La Educación Superior En Iberoamérica: Retos Y Estrategias*, Serie 4, educación 2, pp. 1-128, Corporación Minuto de Dios, Bogotá, Colombia (2019).

- Soh, D. S., y Martinov-Bennie, N., The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation, *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 605-622 (2011)
- Stewart, Thomas A.; Kirsh, Sandra L.: «Brainpower». *Fortune*. 1991. 3 Leonard-
- Stewart, T. A., *Intellectual Capital: The new wealth of organization*, Currency, (2010)
- Touraine, A. (2000). *Crítica de la Modernidad*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (1977). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica